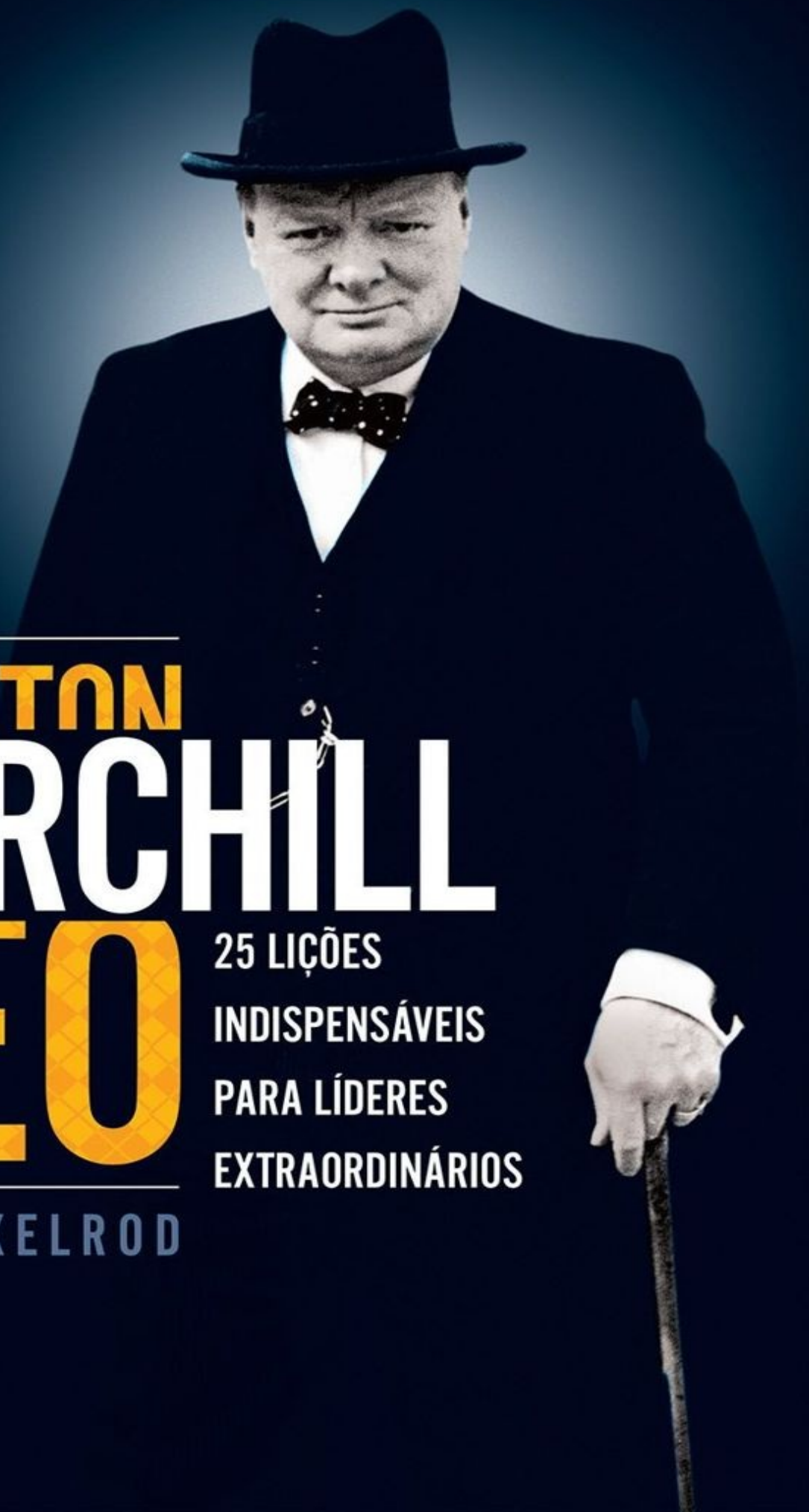




WINSTON
CHURCHILL
CEO

25 LIÇÕES
INDISPENSÁVEIS
PARA LÍDERES
EXTRAORDINÁRIOS

ALAN AXELROD



Cadastre-se em www.elsevier.com.br para conhecer nosso catálogo completo, ter acesso a serviços exclusivos no site e receber informações sobre nossos lançamentos e promoções.

Do original: Winston Churchill, CEO

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Sterling Publishing, Inc.

Copyright © 2009, by Alan Axelrod

© 2011, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Fernanda Gomes de Amorim

Revisão: Mariflor Brenlla Rial Rocha e Edna Rocha

Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani

Conversão para eBook: Freitas Bastos

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

atendimento1@elsevier.com

ISBN 978-85-352-4386-4

ISBN (versão digital) 978-85-352-4718-3

Edição original: ISBN 978-1-4027-5805-8

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão. Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação na fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

A949w

Axelrod, Alan, 1952

Winston Churchill CEO : 25 lições indispensáveis para líderes extraordinários / Alan Axelrod ; [tradução Cristina Yamagami]. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2011. 2ª reimpressão.

Tradução de: Winston Churchill, CEO : 25 lessons for bold business leaders

ISBN 978-85-352-4386-4

1. Churchill, Winston, 1874-1965. 2. Liderança. 3. Aptidão. 4. Processo decisório. I. Título. II. Título: 25 lições indispensáveis para líderes extraordinários. III. Título: Vinte e cinco lições indispensáveis para líderes extraordinários.

11-1371. CDD: 658.4092 CDU: 005.322:316.46

Para Anita, sempre.



**Também espero algumas
vezes ter
sugerido ao leão o lugar
certo para usar suas garras.**

*Discurso às duas
Casas do Parlamento,
Westminster Hall,
na ocasião de seu 80º
aniversário, 30 de
novembro de 1954*

Sumário

[Capa](#)

[Folha de rosto](#)

[Cadastro](#)

[Copyright](#)

[Dedicatória](#)

[Autor](#)

[Epígrafe](#)

[Introdução - A vida de um líder](#)

[1 - Sempre usufrua a sensação](#)

[2 - Envolve as realidades](#)

[3-Defina o seu destino](#)

- 4 - Fracasse e aprenda
- 5 - Faça o que tem de ser feito
- 6 - Veja com os próprios olhos
- 7 - Seja justo
- 8 - Estabeleça limites
- 9 - Não tente ser alguém que você não é
- 10 - Diga sempre a verdade
- 11 - Oriente-se pela sua bússola
- 12 - Recuse a oferta do tirano
- 13 - Aceite a incerteza
- 14 - Ofereça o privilégio do sacrifício
- 15 - Aproveite a adversidade
- 16 - Coloque as ameaças em seu devido lugar
- 17 - Valorize o fundo do poço
- 18 - Pratique a arte da consciência
- 19 - Desafie-os
- 20 - Receba as dificuldades como uma oportunidade
- 21 - Proporcione perspectiva, crie prioridades
- 22 - Seja indomável
- 23 - Reúna bons parceiros
- 24 - Adapte-se ao momento e ao local
- 25 - Vença
- Bibliografia

Introdução

A vida de um líder

Desde o início, seu maior desejo - sua maior necessidade - foi estar no centro da ação. Esse fato por si só não basta para explicar Winston Churchill, mas Winston Churchill não pode ser explicado sem entender esse fato. Nasceu no dia 10 de novembro de 1874, em um quarto do Blenheim Palace, a magnífica residência da família em Woodstock, Oxfordshire. O fato de ter vindo ao mundo dois meses antes da hora foi um prelúdio adequado para uma vida levada em eterna impaciência para deixar nesse mundo uma marca indelével após a outra. Quando era apenas subalterno da cavalaria (segundo-tenente), com 23 anos em 1898, convenceu o oficial mais antigo do Exército britânico, Lorde Horatio Kitchener,

a aceitá-lo na Campanha do Rio Nilo. Os outros oficiais novatos, colegas de Churchill, o denunciaram como “superprecoce” e “insuportavelmente presunçoso”. Na verdade, foi muito mais do que isso. Não satisfeito com uma mera carreira no Exército, também escrevia relatórios para jornais nas linhas de frente das guerras coloniais da Grã-Bretanha e seu relato em primeira mão de uma expedição contra uma tribo pachto rebelde em Malakand (atualmente parte do Paquistão), *The Story of the Malakand Field Force* (1898), publicado logo antes de deixar a Índia para participar da campanha de Kitchener na África do Norte, foi um grande sucesso de vendas. Os críticos literários também consideraram a obra de “precoce”, mas no melhor sentido da palavra, porque o livro apresentava as habilidades narrativas e autoridade histórica de um autor muito mais maduro. Em grande parte, esse efeito resultou da expressão das opiniões do autor sobre a conduta de seus superiores como se fosse o comandante, o que não ajudou muito na estima recebida por Churchill pelos muitos oficiais que retratou.

Não que Churchill estivesse muito preocupado com as opiniões deles. Um bebê prematuro, Winston cresceu para ser um historiador prematuro e um general prematuro. Foi, por assim dizer, natural.

A julgar pelas aparências, começou com as bênçãos da sociedade e da política. Seu pai, o famoso político tórti,¹ Lorde Randolph Churchill, era descendente de John Churchill, o primeiro Duque de Marlborough e herói da Guerra da Sucessão Espanhola (1701-14). Batizado em homenagem à Batalha de Blenheim (13 de agosto de 1704), a maior vitória britânica na guerra, o Blenheim Palace foi um presente do Parlamento a Marlborough, comandante em Blenheim. Os descendentes do primeiro duque - do segundo ao sexto Duque de Marlborough - se desviaram bastante do protótipo heroico e foram universalmente descritos como dissolutos e perdulários, além de demonstrarem sinais de profunda instabilidade mental. O sétimo duque, avô de Winston Churchill, conseguiu restaurar a grandeza do nome da família e reconquistou em grande medida o respeito vitoriano, mas não foi capaz de reabastecer a fortuna material da família. Na verdade, foi uma enorme batalha para ele manter Blenheim, o que só foi possível com a venda de outras propriedades, de joias da família Marlborough e - o que mais atormentou Winston - da magnífica biblioteca de Blenheim. O tio de Winston, o oitavo Duque de Marlborough, deu continuidade à liquidação dos bens da família em 1886 ao vender uma espantosa coleção de pinturas de grandes mestres do passado em um único lote por £350 mil (uma soma equivalente a mais de US\$50 milhões atuais). Mas também manteve a tradição de perdularismo dos Churchills, de forma que, apesar da entrada de fundos - além de um casamento com uma herdeira americana (após

um escandaloso divórcio da primeira esposa) -, a fortuna familiar continuou a definhar, deixando o nono duque, conhecido como “Sunny”, com o Blenheim Palace, e pouco mais que isso. Também se casou com uma abastada americana (uma das filhas dos Vanderbilts), porém se divorciou da esposa e do dinheiro dela. Sunny morreu à beira da falência.

Lorde Randolph Churchill, o pai de Winston, se casou com ainda outra herdeira americana, a extraordinariamente bela Jennie Jerome, filha de um financista e corretor da bolsa de valores que chegou a ser proprietário parcial do *The New York Times* e uma série de cavalos de corrida. Em Lorde Randolph duas importantes características da família Churchill se manifestaram. Por um lado, tinha uma personalidade exuberante - um político tóri que cativava as classes trabalhadoras e um orador de um brilhantismo deslumbrante. Membro do Parlamento, conquistou o cargo de secretário de Estado na Índia, seguido por ministro das Finanças, o que serviu de trampolim para cargos ainda mais altos. Como também seria seu filho, Lorde Randolph fora marcado por uma impaciência irreprimível. Não satisfeito em subir convencionalmente ao cargo mais elevado da liderança do Partido Conservador, tentou forçar o Marquês de Salisbury a lhe conceder a posição de Primeiro Lorde do Tesouro, o que o colocaria em posição de se tornar o primeiro-ministro no próximo governo conservador. Contudo, Salisbury não cedeu e se tornou ele mesmo o primeiro-ministro nas eleições gerais de 1886. Diante disso, Lorde Randolph pediu a demissão sumária como ministro das Finanças na vã ilusão de que isso bastasse para derrubar Salisbury. Contava com sua grande popularidade no Parlamento e, embora de fato fosse popular, isso não foi o suficiente para incitar uma rebelião entre os tóris. Salisbury se manteve no cargo e Lorde Randolph Churchill, ao renunciar, se viu subitamente fora do jogo.

Jogou sua carreira política no lixo, mas o pior ainda estava por vir. Paralelamente à sua vida como um respeitável político tóri, se desenvolvia algo que muitos consideraram a semente ruim de Churchill, que se manifestou cada vez mais na forma de demência e outros sintomas neurológicos em geral interpretados como indícios de sífilis terciária. Os vitorianos eram rápidos em atribuir a debilidade mental a doenças venéreas e algumas autoridades médicas modernas acreditam que é muito mais provável que Lorde Randolph sofresse de um tumor cerebral. No entanto, os colegas, o público e a própria família - incluindo Winston - acreditavam que tivesse sífilis, o que serviu para acelerar e intensificar o rápido declínio do que antes fora uma mente refinada. O grande orador passou a gaguejar, incluindo incoerências sentimentais a seu discurso divagante, pontuado por ataques de choro em público, como se estivesse perpetuamente bêbado. Jennie, infiel durante grande parte do casamento, se

manteve com dedicação ao lado dele durante o pior de seu declínio. Em 1894, ela o levou para uma viagem pelo mar (os vitorianos viam as viagens como uma cura para tudo), mas sua decadência neurológica avançava e morreu em 24 de janeiro de 1895, logo após o retorno do casal a Londres.

Todos os meus sonhos de camaradagem com ele, ou de entrar no Parlamento ao lado dele e com seu apoio, terminaram. Só me restou buscar atingir as metas dele e defender sua memória.

Minha mocidade, 1930

O jovem Winston Churchill foi um cadete em Sandhurst, o Colégio Militar Real da Grã-Bretanha, durante os últimos meses do pai e na ocasião de sua morte. Idolatrava o pai, mas - o que é característico dele -, não o idealizava. Via-o através das lentes da própria sensibilidade romântica, não como o líder fracassado que foi, mas como o grande líder que poderia ter sido. Sua visão do pai foi temperada por substancial imaginação, não por ilusão. Winston sabia quem fora o pai e, quando voltou de Sandhurst para o velório, exigiu todos os detalhes da doença dele. Sabendo que morrera do que se acreditava na época ser sífilis avançada, Winston Churchill não demonstrou nenhuma vergonha. Posteriormente, sobre o velório do pai, observou que agora cabia a Winston “voltar a hastear a bandeira surrada que encontrei caída em um terreno assolado” e decidiu, naquele momento, que caberia a ele conquistar um cargo no Parlamento para atingir as metas não concretizadas do pai e “defender sua memória”.

Winston Churchill adorava sua bela mãe e a admirava pela devoção que dedicou ao pai durante seus últimos meses de vida. Se ele sabia, como um filho e um jovem homem, das várias infidelidades que precederam esse espasmo final de fidelidade conubial, não permitiu que isso reduzisse sua adoração. Ainda mais notável, nunca pareceu sentir qualquer ressentimento contra a indiferença da mãe em relação a ele. Não foi uma mãe expansiva nem carinhosa, mas, pelo contrário, distante e fria. Por sinal, Lorde Randolph Churchill também fez pouco para conquistar a admiração do filho, muito menos sua grande devoção. Ele não apenas foi frio em relação a Winston, mas persistentemente duro em suas críticas ao jovem. Talvez visse nele as sementes de sua própria vida de erros.

Minha mãe deixou a mesma brilhante impressão aos meus olhos

pueris. Para mim, ela brilhava como a Estrela Vespertina. Eu a amei profundamente — mas a distância.

Minha mocidade, 1930

Winston Churchill estava longe de ser cego aos defeitos da mãe e do pai. Na prática, foi criado por uma babá. A senhora Anne Everest (ele a chamava de Woom) se encarregou de dar todo o carinho e amor que o Lorde e a Lady Churchill não puderam dar. Winston adorava Woom e, quando, depois de ter trabalhado durante 19 anos para a família, os Churchills a demitiram com uma pensão insignificante, Winston poupou o que podia de sua mesada também escassa para ajudá-la. Sabia que seus pais a trataram de modo abominável e queria corrigir isso. Quando Woom teve peritonite apenas quatro meses depois da morte do pai de Winston, ele acorreu ao seu leito de morte, contratou um médico e uma enfermeira e se manteve ao lado dela durante suas horas finais. Pagou pelo funeral, enterro, lápide e até a manutenção perpétua de sua sepultura. Ele acreditava que a mãe deveria ter se encarregado de tudo isso, mas nunca a criticou pela negligência. Em vez disso, ele mesmo fez o que podia e o que precisava ser feito por Woom.

Minha babá [a senhora Everest] foi minha confidente... minha amiga mais querida e mais próxima.

Minha mocidade, 1930

Quanto à severidade do pai em relação a ele, o jovem Winston aparentemente nunca se ressentiu disso, mas desculpava essa atitude por reconhecer que em grande parte era merecedor das críticas. Foi um menino adoentado e insubordinado, brilhante, porém incompetente em qualquer coisa que se parecesse com estudo disciplinado. Meia dúzia de gerações de Churchills foi preparada nos célebres salões de Eton, mas Lorde e Lady Churchill acreditavam que o filho afundaria lá. Eles se decidiram por Harrow, uma alternativa menos pomposa, porém ainda aceitável, mas, como Winston escreveu anos mais tarde em *Minha mocidade* (1930), foi humilhado já no exame de admissão: “Escrevi meu nome no alto da página. Eu copiei o número da questão, ‘1’. Depois de muito refletir, o coloquei entre parênteses - ‘(1)’. Mas depois não pude pensar em nada relacionado com a questão que fosse relevante ou verdadeiro.” O jovem Winston de 13 anos passou o tempo a observar a chegada

“de lugar algum em particular”, de um borrão e várias manchas na página de outra forma em branco. “Passei duas horas inteiras fitando aquele triste espetáculo; depois assistentes piedosos coletaram minha folha de papel e a levaram à mesa do diretor.” Mesmo assim, Winston Churchill foi aceito em Harrow. Ele devia saber que isso dificilmente se baseou no mérito demonstrado no exame.

Um dos maiores mitos sobre Churchill é que ele foi um fracasso completo na escola. É verdade que suas notas em francês, em línguas clássicas e em matemática eram irregulares, algumas vezes até boas, mas outras vezes um desastre. Sempre gostou de história e tirava notas sistematicamente boas, mas história era considerada uma disciplina “menor”. Mesmo assim, seus professores se preocupavam menos com seu desempenho acadêmico do que com seu comportamento muitas vezes selvagem. Em pelo menos três atividades escolares demonstrava um talento positivo: esgrima (ganhou um prêmio em um campeonato entre escolas públicas), recitação (ganhou outro prêmio por recitar, de cor, várias centenas de versos de *Lays of Ancient Rome*, de Thomas Babington Macaulay) e redação em inglês. Mesmo assim, estava aprisionado no que ele mesmo mais tarde descreveu como uma espécie de aula corretiva conduzida por um professor chamado Robert Somervell. Enquanto os garotos nas turmas regulares e avançadas aprendiam grego e latim, Somervell dedicava a maior parte do tempo a ensinar a língua inglesa com ênfase em redação. As lições foram incorporadas por Winston Churchill até os “ossos” (como ele mais tarde escreveu), “a estrutura essencial da sentença britânica usual - o que é algo nobre”.

No início da adolescência, Winston tinha desenvolvido tanto um amor pela língua inglesa quanto uma facilidade com ela, sobretudo quando representada na “sentença britânica usual”. Ele a incorporou profundamente e, com ela, o senso da nobreza não da língua, mas de *sua* língua, a língua do povo britânico. Dizem que o nacionalismo - a percepção de que a identidade pessoal de uma pessoa é inseparável da identidade da nação - tem raízes na língua. Quando um império predador invade uma nação, a conquista só é completa com a eliminação da língua nativa. Com os exércitos conquistadores chegam as leis mais severas, impondo a língua do invasor ao povo conquistado e banindo a utilização da língua nativa, pelo menos em público. Dessa forma, já muito cedo Winston Churchill desenvolveu sua identidade como um bretão, por meio das palavras que lia, escrevia ou falava. Em um nível mais profundo do que a compreensão intelectual, mais profundo até mesmo que a mera emoção, percebia essa identificação nacional como inerentemente nobre. Ser britânico era, dessa forma, uma segunda natureza para Winston Churchill. Isso o definia e o satisfazia

infinitamente.

[Meus colegas de classe em Harrow] aprenderam latim e grego e outras coisas esplêndidas. Mas eu aprendi inglês. Éramos considerados tão ignorantes que só podíamos aprender inglês.

Minha mocidade, 1930

Mas o talento para a redação e o amor pelo país não bastariam como qualificações para uma carreira. Na Inglaterra do fim da era vitoriana, só era possível entrar no governo por um destes três caminhos: servir no exterior, serviço público ou carreira militar. Os três caminhos exigiam provas de realizações acadêmicas de acordo com rigorosos exames de admissão, para os quais nem um grandioso sobrenome era aceito como substituto. Tanto o serviço no exterior quanto o serviço público demandavam notas altas justamente nas disciplinas acadêmicas que Winston se provava relutante ou incapaz de dominar - os clássicos, as línguas estrangeiras e matemática. Isso lhe deixava o Exército como alternativa.

Para Winston Churchill, prestes a se formar em Harrow, a carreira militar acenava como uma escolha atrativa. Um dos seus passatempos preferidos da infância era brincar com soldadinhos de brinquedo. Apesar de ter sido uma criança frágil e muitas vezes adoentada, também adorava cavalos e atividades ao ar livre. A destreza com a espada foi algo que lhe veio facilmente. Adentrar em um caminho que levaria a uma posição de oficial do Exército Real Britânico era muito mais viável do que entrar no serviço público ou estrangeiro, mas ainda precisaria passar em um exame. Winston presumiu que não teria muita dificuldade, mas quase fracassou ao tirar uma nota baixa para entrar na cavalaria, que tinha menos requisitos acadêmicos do que a infantaria, a artilharia e os engenheiros.

Havia uma boa razão para isso. Os baixos padrões da cavalaria britânica eram lendários e Lorde Randolph não aceitou esse resultado, insistindo que Winston refizesse a prova na esperança de obter uma posição mais respeitável na infantaria. Obedeceu ao pai, refez os exames e dessa vez não passou - nem mesmo para ser admitido na cavalaria. Lorde Randolph raramente intervia pelo filho, mas o fez nessa ocasião, talvez motivado pela culpa ou pela vergonha que um pai sente pelo fracasso de um filho. Contratou um tutor militar para o filho, que conseguiu acumular conhecimento suficiente na cabeça do garoto para que conseguisse passar, por pouco, no exame admissional da Sandhurst em junho de

1893. Mais uma vez, só se qualificou para a cavalaria, mas Lorde Randolph, agora doente terminal, capitulou, mas não sem dizer ao filho que foi uma profunda decepção.

O jovem Churchill entrou em Sandhurst no 95º lugar de uma turma de 104 novos cadetes. Quando concluiu seu treinamento, havia subido para o 20º lugar de sua turma de 130 formandos. Destacou-se em exercícios militares, ginástica, equitação e tática e, apesar de essa evolução lhe permitir assumir uma posição em um regimento de infantaria, o 60th Rifles, o que seria um alívio para seu pai, Winston escolheu entrar no 4th Hussars, um regimento de cavalaria de elite e bastante em voga.

Durante anos achei que meu pai, com sua experiência e instinto, viu em mim as qualidades de um gênio militar. Mas fiquei sabendo mais tarde que ele só tinha chegado à conclusão de que eu não era inteligente o suficiente para ser um advogado.

Minha mocidade, 1930

Ao assumir a nova posição em fevereiro de 1895, Winston passava o tempo em exercícios militares e esportes perigosos, como polo e corrida de obstáculos a cavalo enquanto esperava partir com seu regimento para servir na Índia - um requisito de rotina para qualquer soldado profissional britânico. No entanto, Winston Churchill não tinha paciência para a rotina. Os oficiais prestes a partir para a Índia recebiam uma longa licença antes de embarcar - afinal, o tempo de serviço no exterior era de nove longos anos - e Churchill decidiu passar esse tempo em Cuba, onde se desenrolava uma revolução contra os governantes espanhóis da ilha. A ideia era cobrir a guerra para um jornal, e se aproximar o máximo possível da ação - e do perigo.

Sempre foi importante para Churchill mergulhar na ação. O risco - o perigo físico - era um bônus. Mas sua decisão de ir a Cuba não foi apenas impulsiva. E ele não só via a viagem como uma oportunidade de desenvolver rapidamente sua reputação militar, mas também um modo de ganhar o dinheiro rápido e tão necessário por meio do jornalismo de combate e de se mostrar aos olhos do público em preparação para uma eventual campanha parlamentar. Além disso, não se limitou a fazer as malas e ir. Em vez disso, fez o que sempre fazia quando queria algo: identificava a pessoa ou pessoas que tinham o poder e a autoridade para lhe dar o que queria e apelava diretamente a elas. Antes de partir, Churchill convenceu sua mãe a recorrer a um amigo, o embaixador britânico na Espanha,

que lhe deu cartas de apresentação para todos os mais importantes oficiais civis e militares espanhóis. Sua próxima visita foi ao comandante em chefe britânico, de quem obteve a permissão formal para participar na guerra em Cuba. Depois recorreu ao diretor britânico de inteligência militar, obtendo dele instruções oficiais para coletar informações na ilha. No fim de novembro de 1895, Winston Churchill foi incorporado a uma unidade espanhola para lutar contra a insurgência cubana.

Alguns homens - muito poucos - gostam de levar tiros. Em 1754, George Washington descobriu que era um desses homens. Ao escrever a seu meio-irmão, John Augustine Washington, do acampamento em Great Meadows, Pensilvânia, no dia 31 de maio de 1754, após seu primeiro combate armado, o jovem coronel declarou: “Posso verdadeiramente lhe assegurar que ouvi o zunido da bala e, acredite, havia certo fascínio no som.”

Em 1896, Winston Churchill escreveu de forma similar. Enquanto nadava em um rio que sua unidade cruzava, Churchill deparou com um pequeno combate armado. Seu relatório à imprensa se concentrou no som das balas - “algumas vezes, como um suspiro, algumas vezes como um zunido e outras vezes como o zumbido de um marimbondo ofendido” - e escreveu à mãe que “ouvi balas suficientes zunirem e zumbirem para me satisfazer por algum tempo”.

Uma única taça de champanhe transmite um sentimento de euforia. Os nervos são fortalecidos; a imaginação é agradavelmente estimulada; as faculdades mentais são aguçadas. Uma garrafa produz o efeito contrário. O excesso provoca uma insensibilidade comatosa. O mesmo se aplica à guerra; pode-se descobrir melhor a qualidade de ambos bebericando em pequenos goles.

The Story of the MalakandFieldForce, 1898

A empolgação pelo perigo foi uma grande lição que aprendeu com sua experiência em Cuba. A outra foi mais profunda: a revelação do poder de um povo muito determinado. Churchill foi oficialmente incorporado às forças espanholas - um império ajudando o outro - mas logo aprendeu a admirar os insurgentes cubanos. Eles não apenas eram supremamente habilidosos em combate não convencional e táticas de guerrilha - cuja utilização Churchill viria a dominar ao longo da Segunda Guerra Mundial, em unidades como a Special

Operations Executive (SOE) na Europa e os Chindits em Burma - como também prosperavam na adversidade e pareciam obter sua força em proporção direta às tentativas espanholas de esmagá-los. Foi uma lição sobre a força irrefutável da resistência habilidosa.

Depois de ganhar fama como um correspondente de guerra em Cuba, Churchill retornou a seu regimento. Em casa, de licença, na primavera de 1897, soube dos combates na Fronteira Noroeste da Índia e rapidamente enviou um telegrama ao General Sir Bindon Blood, encarregado de comandar uma expedição punitiva contra insurgentes em Malakand (atualmente uma região do Paquistão), solicitando um posto no combate. Como se aquilo não fosse impetuoso o suficiente para um oficial novato, Churchill nem chegou a esperar a resposta de Blood. Embarcou no primeiro navio disponível para Bombaim (Mambas) e só depois de desembarcar foi verificar a resposta de Blood. A mensagem começava “Não há vagas”, mas continuava: “Venha como um correspondente. Tentaremos encaixá-lo. B.B.”

Foi assim que Churchill entrou na Malakand Field Force. A cada dia da marcha enviou 300 palavras ao *Pioneer* de Allahabad na Índia e - graças à influência de sua mãe - também escreveu uma série de colunas muito bem pagas para o *Daily Telegraph* em Londres. Mas não se limitou a escrever. No dia 16 de setembro de 1897, sua brigada foi atacada por forças tribais pachto, sofreu grandes baixas e mal evitou a total aniquilação nas passagens montanhosas na fronteira noroeste. No estilo típico de Churchill, o subalterno estava muito adiante da coluna principal durante o confronto e, com quatro outros oficiais e oitenta sikhs, ficou isolado perto de uma vila hostil. Por ser um oficial, Churchill levava apenas uma pistola. Na ocasião, contudo, apanhou um rifle Lee-Enfield de um sikh ferido e atirou continuamente contra os pachtos inimigos, decidido a expulsá-los, apesar de ele e seu grupo estarem em menor número. Os sikhs, contudo, discordavam do plano e deram início a uma retirada que logo se transformou em uma fuga desordenada. Com seu “exército” se desfazendo a seu redor, Churchill não teve escolha a não ser seguir em seu cavalo cinza, apesar de observar que “foi o último a se retirar”.

Como mencionado anteriormente, o livro que Churchill publicou sobre suas experiências na expedição punitiva, *The Story of the Malakand Field Force*, foi um grande sucesso. Isso também o deixou muito mais ansioso para ir à próxima área de tensão, a região de fronteira entre o Egito e o Sudão. Oficiais antigos do Exército, surpresos com o que consideraram as muitas impertinências do livro de Churchill, ignoraram suas solicitações de um posto para lutar com Kitchener na África do Norte. O primeiro-ministro Salisbury, contudo, ficou fascinado com o livro. Mandou chamar Churchill à sede do governo, expressou sua admiração e

perguntou se poderia fazer alguma coisa por ele. Quando Churchill respondeu jubilosamente que queria um posto no Egito, Salisbury escreveu ao agente britânico no Cairo. Acontece que os 21st Lancers tinham uma vaga. Em grande parte indiferente às idas e vindas de sujeitos como Winston Churchill, Kitchener não impôs nenhuma objeção, de forma que o jovem oficial embarcou para o Cairo, de modo tão precipitado que deixou de informar seu próprio comandante que estava sendo transferido do 4th Hussars.

O ponto alto da missão de Churchill com o Exército de Kitchener, no Nilo, ocorreu em 2 de setembro de 1898, cerca de 5 quilômetros de Khartoum, no Sudão, na Batalha de Omdurman. Nessa data, 40 mil daroeses hostis atacaram o Exército anglo-egípcio composto de 26 mil homens. Apesar de estarem em número muito menor, os homens de Kitchener portavam rifles modernos carregados com pentes, metralhadoras e artilharia pesada. Mantendo firmemente a posição, eles aniquilaram os daroeses e a batalha foi vencida às 9 horas - felizmente antes de o calor do dia se tornar excessivamente opressivo. Lorde Kitchener, um comandante prudente, estava decidido a se assegurar de que o inimigo derrotado não se reagrupasse. Dessa maneira, quando a batalha estava chegando ao fim, ordenou que os 21st Lancers eliminassem qualquer inimigo que ainda estivesse no território. O 21st consistia em apenas pouco mais de 300 cavaleiros. Seguindo o comando de Kitchener, eles se precipitaram contra os mais de 3 mil daroeses ainda restantes. Um oficial de cavalaria mais tradicional teria empunhado sua espada contra o inimigo. Em vez disso, Churchill sacou sua pistola Mauser, com a qual, segundo alegou posteriormente, matou seis daroeses - de modo mais preciso, três mortes “certas”, duas “duvidosas” e uma “muito duvidosa”.

Como na ação contra os pachtos, lutou na vanguarda, chegando a quase se ver isolado. Da força de Lancers de mais de 300 homens, 21 foram mortos e 49 feridos. Metade dos cavalos do regimento morreu na batalha. Esse foi o preço de uma missão cumprida. O inimigo fora morto ou disperso, totalmente derrotado.

As maiores batalhas da história foram vencidas por uma força de vontade superior arrancando a vitória das garras da chance ou com a menor das margens.

Discurso, Câmara dos Comuns, 25 de junho de 1941

Nessa época, a paixão de Winston Churchill pela vida no Exército também foi aniquilada. Assim que a campanha de Kitchener no Nilo foi oficialmente

concluída no início de 1899, demitiu-se do posto, voltou à Inglaterra e escreveu seu segundo livro, *The River War*, um relato da expedição. Mais uma vez, foi recebido como uma celebridade e, beneficiando-se do momento, os conservadores lançaram sua candidatura ao Parlamento por Oldham, Lancashire, um eleitorado da classe trabalhadora. Churchill perdeu - mas não por uma grande margem - e partiu imediatamente para a África do Sul, decidido a fazer fortuna como um correspondente ao cobrir a Segunda (“Grande”) Guerra dos Bôeres para o *The Morning Post*.

Como de costume, foi muito mais do que um repórter. Com o forte britânico de Ladysmith cercado pelos bôeres, Churchill embarcou em um trem blindado levando 150 tropas de Estcourt, fora de Ladysmith, na direção da vila de Colenso para patrulhar o território inimigo. Em uma era antes da invenção do tanque e outros veículos blindados, o trem blindado representava o auge da tecnologia militar móvel. Mas também era um produto convencional de uma guerra convencional e, em 15 de novembro de 1899, comandos bôeres exploraram sua maior vulnerabilidade: eles sabotaram os trilhos e descarrilaram o trem.

Com eficiência, Churchill mandou desacoplar os vagões descarrilados dos que ainda estavam nos trilhos e consertar a locomotiva, mas ele e os companheiros foram rapidamente cercados por mais de 500 bôeres e não tiveram escolha a não ser se render. Churchill ficou preso em uma escola transformada em campo de prisioneiros de guerra em Pretória, a capital da província Transvaal. Ressentiu-se mais do confinamento do que da rendição, e logo se uniu a dois outros prisioneiros em um plano de fuga. No momento da fuga, os colegas ficaram para trás enquanto Churchill pulou o muro da prisão e correu noite adentro.

No dia seguinte, saltou em um trem de carga e conseguiu chegar à casa de um gerente de mina inglês, que o escondeu durante três dias no fundo de uma mina até a chegada de um trem de carga, com um vagão carregado de lã, destinado a Moçambique, na época uma colônia portuguesa. O funcionário da ferrovia escondeu Churchill entre os pacotes de lã e conseguiu passar despercebido por um fiscal bôer após o outro no decorrer da longa jornada até a cidade portuária de Lourenço Marques (Maputo). Embarcou em um navio para Durban, África do Sul Britânica, onde chegou no dia 23 de dezembro.

A captura, a fuga da prisão e o sucesso de sua fuga do país, por terem ocorrido no ponto baixo da história britânica na Grande Guerra dos Bôeres, fizeram de Winston Churchill um herói nacional. Converteu essa fama em uma nomeação como auxiliar assistente da Light Horse Sul-Africana, com a qual lutou em Ladysmith e nas proximidades - ações que culminaram no rompimento

do cerco em 28 de fevereiro de 1900 - e participou do vitorioso avanço britânico pelo Transvaal. Teve o prazer poético de participar da liberação do campo de prisioneiros de guerra de Pretória no qual ficou preso e quase morreu em Dewetsdorp, quando seu cavalo, assustado com o intenso tiroteio, saiu galopando sozinho e precisou ser resgatado por um soldado da cavalaria que o puxou para a própria montaria. Esse cavalo, atingido por uma bala explosiva, logo se esvaiu em sangue com o esforço de carregar dois cavaleiros em pleno galope, mas sobreviveu tempo suficiente para transportar os dois em segurança. Um segundo quase encontro com a morte ocorreu quando ia de Pretória em direção a Cape Town em outro trem blindado. Como o primeiro, o trem caiu em uma armadilha, com um intenso bombardeio de artilharia pesada. Churchill se encarregou das tropas do trem e, dessa vez, conseguiu repelir o ataque.

Ao voltar à Inglaterra, um novo livro foi rapidamente escrito, *London to Ladysmith via Pretoria*, que lhe rendeu uma pequena fortuna. Mais uma vez candidatou-se às eleições para o Parlamento em 1900, e desta vez conquistou um assento, que assumiu em fevereiro de 1901. Conquistando a fama como um brilhante orador, Churchill também chamou a atenção por sua súbita deserção, em 1904, dos tóris aos liberais, principalmente devido à questão do livre-comércio - Churchill era a favor, enquanto o Partido Conservador se opunha. O Partido Liberal recebeu seu celebrado convertido de braços abertos. Churchill ascendeu com rapidez ao cargo ministerial de subsecretário de Estado para as Colônias e, em 1908, à presidência do Conselho do Comércio, que incluía um assento no Gabinete Nacional. Naquele mesmo ano, casou-se com Clementine Hozier, uma nobre de Mayfair e mulher de admirável beleza e indomável determinação. Ela viria a ser o apoio e a inspiração vitalícia para seu marido.

Há um bom ditado que diz que, quando surge um novo livro, deve-se ler um velho. Na qualidade de autor eu não recomendaria aderir com muito rigor a esse ditado.

Citado em *The Sayings of Winston Churchill*, de J. A. Sutcliffe, 1992

Como presidente da Junta Comercial, Churchill distanciou a política trabalhista nacional do *laissez-faire*, do capitalismo altamente competitivo, e a aproximou da reforma social, introduzindo um dia de 8 horas para mineiros, combatendo condições escravizantes de trabalho e inaugurando uma série de salários mínimos além de medidas para a redução do desemprego. Suas reformas suscitaram alegações de que se tornara um traidor de sua classe tóri, mas, quanto

mais oposição enfrentava, maior o entusiasmo que motivava suas reformas. Exerceu um papel fundamental na aprovação da Lei Parlamentar de 1911, que reduziu substancialmente os poderes hereditários da Câmara dos Lordes, conquistou aprovação popular para Churchill e o impeliu ao cargo de ministro do Interior. Contudo, nesse cargo, seu fervor liberal deparou com a dura realidade. Diante de amplas greves e violência trabalhista, Churchill reagiu mobilizando a força policial, uma política que desgastou suas credenciais liberais conquistadas a duras penas.

Felizmente, nessa conjuntura, em outubro de 1911, deixou o Ministério do Interior para se tornar o Primeiro Lorde da Marinha. Em meio a uma crescente crise militar - um confronto de forças com a Alemanha do Kaiser Guilherme II -, Churchill defendeu e orientou a rápida modernização da Marinha Real Britânica e assegurou que ela permanecesse numericamente superior à frota alemã em expansão. Realizou com sucesso uma campanha para assegurar o maior orçamento naval na história da Grã-Bretanha, de forma que a Marinha Real Britânica, muito mais do que o Exército, estava adequadamente preparada quando a Primeira Guerra Mundial irrompeu em agosto de 1914.

No início da Grande Guerra, a confiança de Churchill na Marinha foi essencial para sua atitude que desconhecia limites. Isso o levou, no início de 1915, a planejar um ousado ataque anfíbio ao estreito que dividia os Bálcãs da Ásia Menor, o Dardanelos, controlado pela Turquia, aliada da Alemanha. A ideia de Churchill era que, ao assumir o controle do estreito de Dardanelos, um canal de abastecimento seria aberto com a Rússia, um aliado-chave da Grã-Bretanha na Frente Oriental. Essa foi a primeira tentativa de Winston Churchill de uma estratégia grandiosa e foi caracteristicamente ousada, mas não teve a paciência necessária para os detalhes táticos e logísticos necessários para sua execução. O fracasso do ataque naval resultou na demissão de Churchill como Primeiro Lorde da Marinha. Como mentor da ofensiva, também foi responsabilizado pela Campanha de Gallipoli, o componente terrestre do ataque, que também fracassou, de forma mais catastrófica, com perdas Aliadas que chegavam a 252 mil homens, incluindo 46 mil mortes em combate, ao longo de oito meses agonizantes. Churchill cortou todas as relações com o governo em novembro de 1915.

Winston Churchill tinha boas razões para acreditar, como acreditava, que Gallipoli marcou o fim de sua carreira política. Para se consolar, começou a pintar, o que se tornou ao mesmo tempo um consolo e uma paixão para o resto de sua vida. Porém, nem todos se resignaram com sua partida. J. L. Gavin, o astuto editor do *Observer* de Londres, escreveu: “Ele é jovem. Tem uma coragem leonina. Nem um batalhão de inimigos será capaz de se opor a sua

capacidade e força. Sua hora de triunfo virá.” Com efeito, Churchill descobriu que não conseguiria mais ficar fora da guerra. Ele aceitou uma oferta para servir como tenente-coronel do 6th Royal Scots Fusiliers, conduzindo-os em combate na Frente Ocidental até maio de 1916, quando retornou à Inglaterra. Em julho do ano seguinte, seu amigo, aliado político e novo primeiro-ministro, David Lloyd George, o nomeou para o cargo de ministro de Munições.

Apesar de o novo cargo não ser o equivalente ao de Primeiro Lorde da Marinha - nem lhe dar o direito a um assento no Gabinete -, Churchill mergulhou no trabalho com grande energia e imaginação, aumentando a produção de munições tão acentuadamente que chegou a haver um excedente de projéteis antes do fim da guerra. Também defendeu o desenvolvimento e a fabricação do que na época era chamado de *land cruiser* - algo como navio de guerra terrestre -, mas que logo se tornou o *tanque*. Apesar dos formidáveis problemas tecnológicos encontrados em seu desenvolvimento, Churchill acreditava que esse veículo solidamente blindado e armado, capaz de percorrer todos os tipos de terreno, era a arma necessária para acabar com o horrível impasse da Frente Ocidental. Se o tanque pudesse ser completamente operacional a tempo, ele teria como cruzar trincheiras e bombardear esconderijos, romper barreiras de arame farpado e outros obstáculos e até suportar o ataque devastador de metralhadoras. Apesar de o tanque não ter sido aperfeiçoado na Primeira Guerra Mundial, ele fez uma diferença naquele conflito e viria a se tornar uma importante arma na guerra seguinte - transformando para sempre o modo como as guerras eram combatidas.

Imediatamente após o armistício de 1918, Churchill avançou do Ministério das Munições a secretário de Estado para a Guerra e para o Ar, surpreendendo todos ao cortar com entusiasmo gastos militares, ao mesmo tempo em que era indicado para a intervenção britânica na Revolução Bolchevique na Rússia. Passou para o Gabinete Colonial em 1921, onde se envolveu nas dificuldades dos mandatos britânicos no Oriente Médio, ouviu com atenção o lendário, apesar de inconstante, líder de guerrilha T. E. Lawrence (o “Lawrence da Arábia”) e confirmou o apoio da Grã-Bretanha à Palestina como um território judeu ao mesmo tempo em que também reconhecia os direitos dos árabes. Em 1922, quando turcos insurgentes ameaçaram a “zona neutra” do Dardanelos criada após a Primeira Guerra Mundial, Churchill defendeu um posicionamento firme, mas o público britânico, traumatizado pela guerra e, temendo a deflagração de uma nova guerra, se voltou contra ele. Um ataque agudo de apêndice o impediu de se defender ou fazer campanha nas eleições e, nas palavras do próprio Churchill, de repente viu-se “sem cargo, sem assento, sem partido e até sem apêndice”.

Essa pausa involuntária na vida política lhe deu tempo para escrever, e sua história pessoal da Grande Guerra, *The World Crisis*, lhe rendeu dinheiro suficiente para financiar a compra de uma bela propriedade no campo, Chartwell, em Kent. É verdade que não era tão grandioso quanto o Blenheim Palace, mas era um pedaço magnífico da velha Inglaterra que Churchill amaria encareci-damente pelo resto da vida.

Em 1923, Churchill perdeu seu assento no Parlamento e, no ano seguinte, aceitou a nomeação para um assento conservador pelo subúrbio londrino de Epping. Na ocasião, ainda era membro do Partido Liberal, mas, durante a campanha, se descreveu como um “antissocialista constitucionalista independente”, mas apoiou os conservadores e cruzou, com sucesso, para o lado dos tóris. E permaneceu conservador por toda a vida.

*Alguns homens mudam de partido em função de seus princípios;
outros mudam seus princípios em função de seu partido.*

Discurso durante as eleições gerais de 1906

Ao buscar formar um governo de coalizão, o novo primeiro-ministro conservador, Stanley Baldwin, nomeou Churchill ministro das Finanças. Se alguém fosse merecedor do tão batido rótulo de *homem do Renascimento*, esse alguém sem dúvida seria Winston Spencer Churchill. No entanto, parte de sua herança ancestral era uma inaptidão incurável em relação às questões financeiras, e o único talento que sem dúvida *não* tinha era o dom da administração financeira. Assim que assumiu o gabinete, restaurou o padrão-ouro, o que imediatamente levou à deflação, seguida de amplo desemprego e uma greve de mineiros que se transformou em uma greve geral e tomou o país inteiro em 1926. Para essa série de crises, Churchill não pôde sugerir uma solução mais útil do que um doloroso apertar de cintos. Pior ainda, ofendeu-se profundamente com a greve geral, escolhendo interpretá-la como uma espécie de revolução e, dessa forma, se recusou a negociar com os grevistas. Em vez disso, instigou as labaredas da discórdia se nomeando editor do *British Gazette*, um jornal oficial veementemente contra as greves publicado pelo governo.

A relutância de Churchill a se curvar levou ao que ele agora mais deplorava, a ascensão do Partido Trabalhista hiperliberal e, em 1930, Churchill se retirou do governo de Baldwin para se envolver em uma estridente campanha contra uma lei elaborada para dar à Índia o status de território autogovernado.

Ele esporadicamente tropeçava na verdade, mas se levantava afobadamente e seguia apressado como se nada tivesse acontecido.

Atribuído a Churchill, sobre o Primeiro-Ministro Stanley Baldwin

Ao longo dos anos 1930, Churchill penou às margens do grupo fechado do governo britânico. Permaneceu aos olhos do público como um crítico veemente da política de pró-independência para a Índia e foi igualmente inflexível durante esse período em relação aos perigos da situação que se desenvolvia na Alemanha nazista, alertando - tanto na imprensa quanto no Parlamento - que o “hitlerismo” estava prestes a levar o mundo mais uma vez à guerra. Para combater essa ameaça, defendia preparar a Grã-Bretanha para a guerra. Mais especificamente, encorajava um programa para acompanhar o crescente poderio aéreo da Alemanha, justificava que Hitler primeiro promoveria um ataque aéreo à Grã-Bretanha em uma tentativa de colocar a nação de joelhos e enfraquecê-la para a invasão. Churchill se tornou o principal adversário da política lançada pelo sucessor de Baldwin, Neville Chamberlain: o “apaziguamento”, a tentativa de conviver pacificamente com a agressiva expansão de Adolf Hitler, em vez de resistir a ele. Em uma tentativa de evitar uma guerra para a qual sentia que a Grã-Bretanha estava lastimavelmente despreparada, Chamberlain assumiu uma postura de convivência no que se refere à anexação pela Alemanha dos Sudetos, a região da Tchecoslováquia falante do alemão. Churchill argumentou que nenhum ditador podia ser apaziguado e que, além disso, sacrificar a soberania tcheca não apenas era imoral e covarde como também era estrategicamente tolice. A posição central da Tchecoslováquia fazia dela uma pedra fundamental da Europa Central e suas minas de carvão eram de grande valor para qualquer potência. Quando Chamberlain voltou da Conferência de Munique (29-30 de setembro de 1938), capitulou os Sudetos a Hitler e alegou ter conquistado, com isso, a “paz para a nossa era”, Churchill caracterizou asperamente o ato como “uma derrota completa e absoluta”.

Os eventos, é claro, mostraram que Winston Churchill estava certo e, depois que Hitler invadiu a Polônia em setembro de 1939, levando a guerra geral à Europa, Chamberlain ofereceu a Churchill seu antigo cargo de Primeiro Lorde da Marinha. Com sua agressividade característica, Churchill propôs um ataque imediato na Noruega para expulsar os alemães de lá. Como a Campanha de Gallipoli da Primeira Guerra Mundial, a invasão se provou um fiasco e precisou ser abortada. Dessa vez, contudo, quem levou a culpa foi Chamberlain, e não Churchill. Renunciou em maio de 1940, e Churchill o substituiu como primeiro-ministro durante o período mais sombrio da Segunda Guerra Mundial.

O caráter de Churchill era tal em uma crise que jamais remoeu o desastre na Noruega, mas se lançou na tarefa de salvar sua nação - e o fez sabendo que, ao defender a Inglaterra, ele estava defendendo todo o mundo livre.

Churchill assumiu todas as responsabilidades de um líder na guerra. Com a Europa rapidamente caindo aos pés dos alemães, voltou-se para os Estados Unidos, uma nação neutra, que relutava em se envolver em outra guerra “europeia”. Churchill desenvolveu um intenso relacionamento pessoal com o presidente Franklin D. Roosevelt, a quem prontamente convenceu de desistir da neutralidade. O primeiro passo foi o desenvolvimento da política de *lend-lease* (de empréstimos e arrendamento) que proporcionava à Inglaterra (e logo a outros Aliados, com destaque para a União Soviética) armamento, aviões e navios, não com base em entrega mediante pagamento em dinheiro, mas em uma permuta não monetária para cooperação estratégica com os Estados Unidos.

O *lend-lease* representou um grande progresso nos esforços de guerra da Grã-Bretanha, mas, em 1940, a potência alemã parecia imbatível. No fim de maio e começo de junho, o Exército britânico foi repellido - e quase aniquilado - em Dunquerque na costa francesa do Mar do Norte. Só uma evacuação quase milagrosa cruzando o Canal salvou grande parte das tropas. Mais tarde, no verão, a Batalha da Grã-Bretanha teve início, quando a Luftwaffe (força aérea alemã) lançou o que Churchill previra anos antes: uma gigantesca campanha de bombardeios contra Londres e outras cidades inglesas. Os bretões se prepararam para a invasão - ou, mais precisamente, Churchill preparou seu povo para resistir à invasão com todas as forças. No dia 4 de junho de 1940, fez um de seus mais célebres discursos ao Parlamento, declarando que a Grã-Bretanha defenderia “nossa Ilha, independentemente do custo, lutaria na costa... lutaria nos campos e nas ruas... jamais nos entregaremos”.

Churchill tinha o caráter pessoal e a habilidade retórica de manter sua coragem e transmitir essa coragem e determinação a seu povo. Para a grande surpresa da Alemanha nazista e também do resto do mundo, foram os britânicos que saíram vitoriosos na Batalha da Grã-Bretanha, com a força aérea real, a Royal Air Force (RAF), derrotando a Luftwaffe e frustrando a invasão.

Churchill não se limitava a ser um animador de torcida. Envolveu-se em todos os aspectos da guerra. Em comparação com Hitler e Mussolini, que dominavam seus comandantes militares - sempre em detrimento de uma estratégia eficaz -, Churchill desenvolveu uma verdadeira parceria de trabalho com os militares. Ele insistia, contudo, que as forças britânicas jamais se permitiriam ser forçadas a uma postura defensiva. Churchill acreditava que a melhor defesa era uma vigorosa ofensiva e desviou com ousadia toda uma divisão blindada - sendo que a Grã-Bretanha só tinha duas dessas divisões - para

assumir a ofensiva contra as tropas de Hitler e Mussolini no Oriente Médio. Ao mesmo tempo, firmou uma aliança com a União Soviética e prometeu ajudá-los quando foram invadidos pela Alemanha, apesar de Churchill ser implacável e abertamente contra o comunismo.

Com a entrada dos Estados Unidos na guerra após o ataque japonês em Pearl Harbor em 7 de dezembro de 1941, o primeiro-ministro se apresentou para firmar uma aliança tríplice entre os Estados Unidos, a União Soviética e a Grã-Bretanha. Sua estratégia de guerra para os Aliados foi controversa e sua sagacidade ainda é discutida entre historiadores. Propôs adiar qualquer invasão do continente europeu até que o que ele chamava de o “ponto fraco da Europa” fosse penetrado, livrando a África do Norte e o Mediterrâneo do inimigo. Não queria encarar outro episódio como o de Dunquerque, mas queria instituir vigorosas operações ofensivas onde acreditava ter boas chances de sucesso. Apesar das objeções dos importantes generais americanos George C. Marshall e Dwight Eisenhower, o presidente Franklin D. Roosevelt acabou consentindo com o plano de Churchill e foi só no verão de 1943 que os Aliados invadiram a Sicília e a Itália e combateram a primeira parte da guerra “europeia” na África do Norte. Um ano mais tarde, Churchill foi fundamental no apoio da principal invasão da Europa na Normandia no “Dia D”: 6 de junho de 1944.

Não posso deixar de refletir que, se meu pai tivesse sido americano e minha mãe inglesa, e não o contrário, eu poderia ter chegado aqui sozinho.

Discurso ao Congresso americano, 26 de dezembro de 1941

Apesar de a estratégia do “ponto fraco” de Churchill ter orientado grande parte da guerra na Europa, sua influência diminuiu com a campanha da Normandia. Com a vitória em vista, Churchill agora via os soviéticos como uma ameaça pós-guerra. Ele não apenas odiava o comunismo como as difíceis lições aprendidas nas duas guerras mundiais lhe ensinaram a se opor a *todos* os regimes totalitários. Desse modo, defendia a entrada dos Aliados ocidentais diretamente em Berlim, sobretudo para impedir a ocupação da cidade pelos soviéticos. Ao exercer um grande poder de antecipação, Churchill previu a perigosa conjuntura de um mundo pós-guerra - a “Guerra Fria”. Com o apoio do presidente Roosevelt e de seu sucessor, Harry S. Truman, a proposta de Churchill foi rejeitada pelo Comandante Aliado Supremo Dwight D. “Ike” Eisenhower, que acreditava ser necessário eliminar primeiro qualquer resistência alemã que

restava no sul da Alemanha e Áustria. Enquanto as forças britânicas e americanas deixavam a capital alemã, os russos combatiam uma batalha muito dispendiosa para ocupar a Alemanha Oriental, incluindo Berlim.

Para fins táticos imediatos, o plano de Ike era o mais seguro e o menos custoso, mas Churchill enxergava além do horizonte tático e via todas as consequências estratégicas de uma ação. No caso, enxergou além da própria Segunda Guerra Mundial. Mais tarde, em um discurso em uma pequena faculdade presbiteriana no Missouri, viria a popularizar o termo “cortina de ferro” para descrever a atmosfera sombria de influência e tirania soviética que acometeu todo o Leste Europeu, graças às invasões realizadas de acordo com a estratégia de guerra dos Aliados.

Em alguns aspectos, Churchill estava decepcionado com as condições finais da vitória Aliada na Europa. Além disso, sofreu um golpe que teria esmagado qualquer outro homem. Em julho de 1945, as eleições gerais não o puseram de volta ao cargo após a rendição incondicional da Alemanha e logo antes da capitulação do Japão. Churchill ficou estupefato, mas se recusou a ficar arrasado. Recebeu os primeiros deploráveis resultados das eleições enquanto tomava um banho: “Pode muito bem ocorrer uma vitória esmagadora e eles têm todo o direito de nos chutar para fora”, observou calmamente. “Isso é democracia. É pela democracia que temos lutado. Passe-me a toalha.”

Derrotado em 1945, Churchill voltou ao cargo de primeiro-ministro em 1951, e foi subsequentemente condecorado cavaleiro em reconhecimento por seus serviços à nação e ao mundo. Em julho de 1953, sofreu um derrame que o deixou debilitado e enfermo. Mesmo assim, recuperou-se parcialmente e continuou a exercer o cargo até abril de 1955, quando foi sucedido por seu candidato, escolhido a dedo, Anthony Eden.

Churchill passou a última década de vida envolvido em suas atividades preferidas: a pintura e a publicação da última de suas grandes obras literárias, *A história dos povos de língua inglesa*, em quatro volumes. Publicada em 1956-58, ela se seguiu à sua obra ainda mais épica de seis volumes, *Memórias da Segunda Guerra Mundial* (1948-53), que lhe rendeu o Prêmio Nobel de Literatura. Um homem de realizações prodigiosas, Winston Spencer Churchill seria lembrado como um grande jornalista e historiador mesmo se não tivesse sido um líder de guerra e um líder do mundo livre. Em 1963, dois anos antes da morte de Churchill em 24 de janeiro de 1965, o presidente John F. Kennedy e o Congresso americano lhe concederam a cidadania americana honorífica. Churchill foi o primeiro de apenas cinco pessoas a receber essa distinção.

¹ Nota da Editora: Membro ou adepto do partido conservador inglês.

Sempre usufrua a sensação

*Nada na vida é tão arrebatador quanto levar um tiro sem resultado.
The Story of the Malakand FieldForce, 1898*

Malakand. Ninguém sabe ao certo a origem do nome dessa austera província localizada na atual fronteira noroeste do Paquistão, adjacente ao Afeganistão. Alguns sugerem que o nome se origina das palavras guirlanda de flores e água (*aamail* e *ubo*), do pachto,¹ dado à região porque, do ponto de vista de um viajante na perigosa rota ao longo da acidentada e elevada passagem de Malakand, o Rio Swat abaixo tem a aparência de um cordão ou guirlanda de flores delicadas. Outros especulam que o nome seja uma combinação das palavras *mullah* e *kandao*. Um *mullah* é um “santo” e *kandao* significa “local elevado”. Ainda outros observam que *mlakandao* significa “curvado como uma espinha dorsal humana”. Para qualquer um que já teve de percorrer a passagem de Malakand, essa era a etimologia mais provável. Trata-se de uma jornada extenuante, levando muitos viajantes a implorar por *kund* (em pachto, um “tônico revigorante”, um “curativo” ou “unguento”) na conclusão do percurso. Acrescente a isso a palavra *mala*, que significa “para mim” e dizer *mala kund* significa solicitar “algo para aliviar a minha dor”.

Independente da origem de seu nome, Malakand foi e continua sendo um país difícil e implacável. No fim do verão e outono de 1897, também era um país letal - justamente o que o fez irresistível a Winston Churchill, um subalterno de cavalaria que acabara de sair da Academia Militar Real de Sandhurst.

Na época, os russos expandiam as fronteiras e se aproximavam perigosamente da Índia, levando o governo britânico a pôr em execução o que se chamou de *política avançada*, que sustentava que as principais entradas da Índia

pelo Hindu Kush seriam controladas pelo governo anglo-indiano por meio de suas tribos vassalas e a orientação militar das forças anglo-indianas. Quando uma rebelião em Chitral ameaçou a fortaleza britânica na região, um reforço foi enviado. Essa força estava estabelecida em Malakand e ao subsidiar comandantes militares e outros governantes mantinha a paz e controlava as passagens pela montanha. Depois de um tempo, no entanto, tribos pachtos se rebelaram novamente e atacaram o campo anglo-indiano em Malakand. Apesar de as tropas terem repellido o ataque, o Gabinete Colonial decidiu enviar uma expedição punitiva para suprimir as tribos de uma vez por todas.

Praticamente todas as “tribos ferozes e guerreiras de linhagem afegã estão rebeladas”, Churchill escreveu empolgado ao irmão, Jack, no dia 31 de agosto, e conseguiu um lugar na expedição punitiva apelidada de Malakand Field Force, enviada para reprimir a revolta. Ele atuaria tanto como um soldado quanto como um correspondente de guerra.

Eu acredito que estou destinado a algo neste mundo. Se eu estiver errado, que diferença faz? A minha vida me tem sido agradável, apesar de lastimar deixá-la, seria uma lástima que eu talvez jamais conhecerei.

Citado em *Winston Churchill*, de John Keegan, 2002

Mas ele mal podia esperar. Uniu-se a um destacamento de cavalaria que percorria o Vale Mohmand, a caminho de Nawagai, onde seria formalmente incorporado à Field Force. Extremamente ansioso com a possibilidade de perder qualquer ação, esporeou seu cavalo cinza muito à frente do destacamento. De repente, cerca de 50 pachtos se materializaram no cenário escarpado. Isolado dos companheiros, Churchill reagiu galopando a toda velocidade diretamente na direção deles, com a pistola em punho. Acontece que - e como Churchill mais tarde fora informado - aqueles homens eram aliados dos britânicos e ficaram boquiabertos diante do comportamento do subalterno. “Mas”, escreveu para sua mãe, “como eu poderia saber? Eu estava tão perto deles que não havia nada a fazer a não ser arremeter”.

"De repente, cerca de 50 pachtos se materializaram no cenário escarpado. Isolado dos companheiros, Churchill reagiu galopando a toda velocidade diretamente na direção deles, com a pistola em punho."

“Como eu poderia saber?” A pergunta, feita de maneira retórica, revela

muito sobre a atitude do jovem Churchill diante de uma situação sobre a qual ele só tinha certeza de uma coisa. Era uma situação mortalmente perigosa. *Como ele poderia saber?* Ele não poderia saber, é claro, porque escolheu entrar sozinho em um território sobre o qual nada sabia. Imprudente? Para Winston Churchill, aquela era a essência da aventura e ele a desejava da mesma forma como outros homens desejam comida, sexo ou dinheiro.

Quando chegou a Nawagai, Churchill recebeu uma vívida lição sobre as regras de engajamento que governariam a batalha. Assistiu a um grupo de sikhs - tropas indianas a serviço da Inglaterra imperial - arremessando sem cerimônias um pachto ferido em um incinerador, onde foi queimado vivo. Mais tarde, escreveu: “Não há dúvidas de que somos um povo muito cruel... Eu me sinto como um abutre. A única desculpa é que eu também poderia me transformar na carniça.” Ele sabia bem que era “uma questão de honra na fronteira indiana não deixar feridos para trás. A morte lenta e por horríveis mutilações é o destino invariável de todos os que caírem em batalha nas mãos dos pathans [pachtos]”. Matar ou morrer. Aceitava o fato como a moralidade do conflito e como o preço da aventura que tanto desejava.

O tiroteio, que começou em 16 de setembro, inspirou esse relato de Churchill, que transmite a essência do que foi a primeira batalha de estreia, seu batismo de fogo:

Houve uma saraivada irregular de balas das rochas; gritos, exclamações e um grito. Um homem foi atingido no peito e se esvaía em sangue; outro estava caído de costas, chutando e se contorcendo. O oficial britânico girava às cegas logo atrás de mim; seu rosto era uma massa de sangue, seu olho direito, perdido. Sim, foi sem dúvida uma aventura.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a Grã-Bretanha e seus aliados seriam inspirados pela eloquência de Churchill e, anos depois, seu talento com a língua lhe renderia o Prêmio Nobel de Literatura. Não é surpresa, portanto, que esse seu texto seja espetacular - reluzente, rítmico, preciso e isento de falso sentimentalismo, sem nada dizer ao mesmo tempo em que tudo revela. No entanto, não são os gritos, o sangue, as contorções agonizantes ou a mutilação que mais chocam o leitor. É a sentença final, que tudo resume: “Sim, foi sem dúvida uma aventura.” A violência, a dor, o tumulto estão presentes, nesse relato, para satisfazer o apetite do escritor pelas sensações perigosas.

E viveu muitas sensações.

Oficialmente incorporado à Malakand Field Force no dia 15 de setembro,

Churchill acompanhou uma das três brigadas da unidade no dia seguinte em uma cavalgada a uma posição ao lado da vila de fronteira hostil de Markhanai. Na melhor tradição da cavalaria britânica, cavalgou ao som das armas e colocou na vanguarda da força anglo-indiana trotando ao lado do 35th Regiment, uma unidade de sikhs. Quando o tiroteio se tornou tão intenso que colocou sua montaria em perigo, amarrou o cavalo em um local protegido e continuou a pé. Como sempre, ele se adiantava. Avançou para o coração do inimigo, desafiando-os a cercá-lo, a isolá-lo enquanto atirava em todas as direções.

Quando receberam a ordem de recuar, Churchill resistiu. “Eu fiquei até o fim.” Dois oficiais britânicos perto dele foram imobilizados por tiros de rifle dos pachtos. Um soldado inimigo se aproximou do corpo de um dos oficiais e começou a mutilá-lo com a faca. Churchill atirou nele. “Ele caiu, mas continuou”, vendo isso, Churchill mirou e acabou com ele.

"Como sempre, ele se adiantava. Avançou para o coração do inimigo, desafiando-os a cercá-lo, a isolá-lo enquanto atirava em todas as direções."

Para a mãe escreveu que “se houvesse alguma galeria” para observar seu desempenho, ele poderia “ter chamado a atenção”. É uma observação reveladora, prova de como a motivação de Churchill evoluíra no decorrer de sua primeira batalha. O principal motivador, o maior propulsor, era a adrenalina provocada pelo perigo. No entanto, isso era seguido de perto pela expressão de uma nova motivação: a necessidade de se destacar, de ser reconhecido como um herói. Além disso, essas motivações continuaram a evoluir, e o fizeram com muita rapidez. Sob intenso fogo, Churchill e outros subalterno arrastaram um sikh ferido na direção da coluna principal do 35th Regiment que se retirava. (“As minhas calças ainda estão manchadas com o sangue do homem”, escreveu à mãe depois da batalha.) O maior perigo para qualquer força militar ocorre ao recuar e a arte da retirada é ao mesmo tempo árdua e delicada. A movimentação deve ocorrer de forma tática. É fatal se virar e correr. Em vez disso, em intervalos, as tropas em retirada devem se voltar e opor resistência, atirando nos perseguidores. Foi justamente o que Churchill e seu companheiro fizeram. Enquanto se viravam para retornar fogo, o inimigo se aproximava a apenas 35m, atirando uma chuva de pedras antes de abrir fogo.

Na guerra, que é uma intensa forma de vida, o acaso deixa cair todos os véus e disfarces e se apresenta despido de tempos em tempos como o árbitro direto de todas as pessoas e eventos.

Thoughts and Adventures, 1932

Winston Churchill experimentou sensações completamente novas. “Foi horrível”, disse, “porque o homem que caiu não tinha como ser resgatado”. A compaixão se infiltrou no que antes havia sido um desejo amoral de aventura. “Eu não senti empolgação e muito pouco medo. Toda a empolgação se esvaiu quando a situação se tornou realmente fatal.” Com o inimigo os cercando, acima do esperado, Churchill percebeu que sua pistola Mauser era inadequada e pegou o rifle de outro soldado ferido. Disparou 40 tiros ininterruptamente. “Não tenho como saber ao certo, mas acho que atingi quatro homens. De qualquer modo, eles caíram.” (Mais tarde, alegou três mortes “certas” além de duas “duvidosas” e uma que caracterizou de “muito duvidosa”).

Após uma hora sob uma saraivada de tiros - uma chuva contínua de balas além de pedras arremessadas -, o confronto, até o início imperceptível, definiu de uma intensa batalha a um conflito intermitente. Naquela noite, no acampamento, quando se sentou para descrever os eventos do dia 16 de setembro à mãe, Churchill voltou ao estado anterior de evolução moral. Ele queria a glória: “Eu cavalguei com meu cavalo cinza por toda a linha de combate quando todos os outros estavam deitados se protegendo. Tolice, talvez”, admitiu, “mas eu busco o alto risco e, dada uma plateia, não há ação ousada demais ou nobre demais”.

Comprimida no período de umas poucas horas violentas estava a jornada pessoal de Winston Churchill em busca da mera sensação, do heroísmo, da compaixão e de volta ao heroísmo, arriscando tudo pela admiração. Mas aquele foi só o começo. No dia 30 de setembro, menos de duas semanas depois da batalha perto de Markhanai, Churchill entrou novamente em ação, dessa vez com o 31st Punjabi Regiment em Agrah. Sobreviveu a cinco horas sob fogo contínuo, uma experiência que o afetou menos do que a notícia esmagadora de que um valente regimento britânico, o Royal West Kents, fora derrotado e fugira, cometendo a grande infâmia de deixar um de seus oficiais feridos para trás.

Absorva todas as lições

A experiência de Churchill em Malakand teve profundos aspectos físicos e espirituais. E também teve uma dimensão intelectual. Viu em primeira mão a devastadora eficácia da nova geração de armas de retrocarga, especialmente os rifles de repetição modernos. Os pachtos, que estavam armados com rifles monotiro antigos, não tinham nenhuma chance contra os britânicos. Por mais ferozes que fossem, e apesar de contarem com grande superioridade numérica, os guerreiros tribais não tinham condições de invadir os acampamentos britânicos porque a eficácia do relativamente pequeno número de defensores dos acampamentos era multiplicada pela velocidade na qual eles conseguiam atirar, sobretudo na segurança de trincheiras preparadas com muito cuidado.

As evidências eram inequívocas. Cadáveres de pachtos eram empilhados na altura de um homem do

lado de fora de muitos acampamentos avançados. Em Malakand, Churchill viu que o rifle de repetição - e a metralhadora - dava aos defensores uma extraordinária vantagem sobre os atacantes. Quando a Grande Guerra - a Primeira Guerra Mundial - irrompeu em 1914, a estratégia de trincheiras que se desenvolveu com rapidez na Frente Ocidental surpreendeu muitos estrategistas militares. No entanto, Winston Churchill já tinha aprendido que a tecnologia permitia uma defesa quase ilimitada em uma posição entrincheirada, dificultando extraordinariamente o sucesso de um ataque. Absorvera a lição da defesa em Malakand, que foi a necessidade de evitar ataques dispendiosos e inúteis contra homens empunhando armas defensivas modernas. Essa observação orientaria sua forma de pensar no futuro sobre estratégia, motivando o desastroso ataque em Dardanelos em 1915, e a tecnologia tática, levando-o a defender o desenvolvimento do tanque e do avião como armas.

"No cadinho de Malakand um líder fora forjado."

De volta ao acampamento, Churchill caiu no choro primeiro quando viu o corpo do oficial, trazido do campo de batalha, "literalmente cortado em pedaços em uma maca" e depois quando viu o Royal West Kents, homens arruinados que se mostraram "de fato instáveis sob... fogo e cansados do jogo". Ao contemplar esses dois espetáculos, escreveu à mãe que esperava, na próxima batalha, comandar uma companhia - 100 homens -, o que lhe daria "alguma outra motivação para assumir riscos do que o mero amor pela aventura".

No cadinho de Malakand um líder fora forjado. A sede de heroísmo temperou o aço bruto de um jovem desejoso de aventuras. A isso se seguiu uma poderosa onda de compaixão e, por fim, a necessidade de fazer mais do que meramente sentir, meramente executar ou até meramente se importar. Sentiu a necessidade de liderar. Foi uma necessidade que nasceu da combinação de todas as outras motivações, como a aventura, o heroísmo e a compaixão, mas que foi catalisada - ativada - por um intenso desejo de impedir que outra força britânica se desencorajasse e abandonasse um dos seus à mercê do inimigo cruel. O subalterno Winston Churchill mergulhara com egoísmo na batalha. E agora emergia dela com abnegação, pronto não apenas para comandar outros, mas liderá-los.

Muitos livros foram escritos sobre liderança, a maioria sugere se tratar de uma habilidade e, portanto, de algo que pode ser aprendido. Sem dúvida muitos aspectos da liderança podem ser aprendidos. Mas o caso de Winston Churchill insinua que, subjacente a quaisquer habilidades que um líder possa adquirir, existe um núcleo -irreduzível, quase inato - do qual se desenvolve a motivação original de se aventurar, de se destacar e, em última instância, liderar. Na qualidade de um líder, Churchill foi heroico, compassivo, abnegado e inspirador. Motivando todas essas variadas qualidades estava sua sede primitiva de aventura, risco e perigo - um desejo irresistível de saborear a sensação. Isso, por si só, sem dúvida não bastava para levar à excelência na liderança, mas sem dúvida, foi indispensável para esse fim.

¹ *Nota da Editora:* Uma das línguas nacionais do Afeganistão (a outra é o persa dari) e um dos idiomas oficiais das províncias ocidentais do Paquistão. Integrante da família das línguas iranianas, é falado pelos pachtos.

2

Envolva as realidades

*Passo com alívio do mar revolto da Causa e da
Teoria ao chão firme do Resultado e do Fato.
The Story of the Malakand FieldForce, 1898*

A primeira tarefa de Churchill ao escrever *The Story of the Malakand Field Force*, como no caso de qualquer escritor, foi decidir exatamente o que seria sua história. Por um lado, sua experiência em campo oferecia a oportunidade de uma narrativa simples e empolgante de um conflito intensamente violento entre pachtos, que seguiam um líder religioso militante ao qual Churchill se referia como o “Mullah Louco”, e os oficiais e homens da Malakand Field Force anglo-indiana. Mas Churchill também estava bem ciente de haver uma história por trás disso, muito longe de ser simples. Ela envolvia a rede de motivações - propósitos e contrapropósitos - com base nas quais os dois lados operavam. Os militantes pachtos podiam ser comandados por um Mullah Louco, mas, Churchill sabia, também eram motivados por questões comerciais e de afinidade entre tribos, bem como pelo que consideravam seu solene dever religioso de matar os infiéis: inclusive os intrometidos e invasores cristãos. Os britânicos, por sua vez, eram motivados por questões de império, de poder político internacional, de comércio e ideias de superioridade racial e religiosa.

Foi uma aventura escrever um livro. No começo foi um brinquedo, uma diversão; depois se tornou uma amante, e depois um mestre, e depois um tirano.

Discurso, Londres, 2 de novembro de 1949

Grande parte do processo de escrever - ou pelo menos de escrever de forma inteligível - é fazer escolhas. Churchill começou explicando a escolha que fez:

O livro não pretende lidar com as complexidades da questão fronteiriça nem apresentar um resumo completo de suas fases e características. No capítulo de abertura, tentei descrever o caráter geral

das várias e poderosas tribos da Fronteira Indiana. No último capítulo tentei aplicar as informações de um homem comum ao grande corpo de evidências de especialistas, que, sobre o tema, é tão amplo que confunde a memória e exaure a paciência. O resto é narrativa e, nela, só desejei mostrar ao leitor a situação.

A escolha de Churchill basicamente foi *ir direto à história*, isto é, narrar a ação do combate. Ele elabora um pouco mais essa ideia ao longo do livro:

O historiador... é sempre oprimido pela dificuldade de reconstituir as influências silenciosas e sutis que em todas as comunidades precedem e preparam o caminho para explosões e levantes violentos. Ele pode descobrir muitas causas e registrá-las devidamente, mas sempre estará ciente de que outras lhe escaparam. A mudança das marés da opinião pública, as correntes subterrâneas de interesses, sectarismos e capricho, os redemoinhos de sentimentos ilógicos ou preconceitos ignorantes, exercem forças tão complexas e numerosas que observar e apreciar todas elas e estimar o efeito de cada uma na tempestade que se forma é uma tarefa que suplanta o intelecto e a industrioseidade de um homem...

Em uma tentativa de apresentar as causas do grande levante tribal de 1897, essas dificuldades são intensificadas pelo fato de que nenhum europeu pode avaliar os motivos ou assumir os pontos de vista dos asiáticos.

Apesar de sua ânsia por entrar logo na ação e seu desespero em tentar apresentar as várias causas por trás da ação, o jovem Churchill não podia se deixar suprimir totalmente o prelúdio. “É impossível”, escreveu de má vontade, “negligenciar a questão e, ao ignorar os detalhes, me esforçarei por indicar ao menos algumas das forças mais importantes e evidentes, que levaram à formidável combinação com a qual o poder britânico na Índia foi confrontado”. No decorrer de um único capítulo, apresentou parte do histórico, colocando tanto a culpa quanto a ênfase nos motivos religiosos - “supersticiosos”, como os caracterizou - dos pactos. O capítulo não é longo e, ao final, o leitor não pode deixar de reconhecer o deleite evidente do autor ao ter, enfim, se livrado das incômodas preliminares: “Passo com alívio do mar revolto da Causa e da Teoria ao chão firme do Resultado e do Fato.” Com essa frase, Winston Churchill dá início à sua ardente narrativa e conta uma história bastante empolgante do confronto de um exército moderno com ferozes guerreiros medievais.

"A escolha de Churchill basicamente foi ir *direto à história*, isto é, narrar a ação do combate."

A frase "Passo com alívio do mar revolto da Causa e da Teoria ao chão firme do Resultado e do Fato" é encontrada em todas as coletâneas - e muitas foram publicadas - de citações, adágios e máximas de Churchill. No contexto de *The Malakand Field Force*, ela pode ser interpretada como nada mais nem menos do que o autor estendendo uma cortesia a seu leitor ao fazer uma transição temática. Mas não é tão fácil se desfazer da frase. Ela parece assumir vida própria além de meramente servir como um indicador retórico. Com efeito, ela parece ser uma espécie de manifesto em miniatura - a expressão de toda uma filosofia de vida. Afinal, "Causa e Teoria" são apresentadas como um "mar revolto", da qual é um "alívio" passar "ao chão firme do Resultado e do Fato". É verdade que pode se tratar apenas de um escritor - um jovem escritor, a propósito - expressando sua preferência pela ação em detrimento da reflexão, mas não é essa a interpretação correta da frase. O que ela realmente parece dizer é que resultado e fato são, de algum modo, inerentemente superiores à causa e à teoria.

Toda liderança é prática

Pegue expressões como "líder prático" e "liderança prática" e as descarte. Elas são redundantes. Toda verdadeira liderança é uma liderança prática, porque uma "liderança teórica" não pode existir. Por definição, um líder envolve pessoas e coisas em um nível prático. Os que permanecem no nível da teoria não estão em contato com as pessoas ou as coisas, e um "líder" sem esse contato não pode ser um verdadeiro líder. É possível imaginar uma máquina repleta de engrenagens, mas enquanto os dentes de uma engrenagem não se acoplar aos da outra, nenhum verdadeiro trabalho é produzido.

A frase de fato descreve a abordagem de Churchill à liderança. Um paladino da democracia e um inimigo do comunismo, do fascismo, do nazismo e todas as outras formas de totalitarismo, via a democracia como um sistema de governo que buscava promover e proteger a liberdade e a iniciativa individual e via todas as formas de totalitarismo como sistemas que buscavam anular e destruir a liberdade e a iniciativa individual. Essa era a extensão de sua orientação ideológica, o limite de seu interesse pela "Causa e Teoria" do governo. O que o interessava muito mais, no que se refere a governar uma nação, era como alimentar, abrigar e defender as pessoas - ou, melhor, como inspirá-las e orientá-las para se alimentar, se abrigar e se defender. Isso exigia muito pouca compreensão teórica, mas uma grande aplicação prática. Para Churchill, a liderança exigia uma participação ativa. Não é por acaso que tenha

chegado à liderança não por meio de uma educação elaborada para formar funcionários públicos ou diplomatas a serviço no exterior - uma educação baseada quase exclusivamente em Causa e Teoria -, mas pelo Exército, por meio da atividade de liderar um grupo de homens em uma batalha desesperada -, enquanto ao mesmo tempo garantindo o bem-estar físico e espiritual desses homens, sua alimentação e abrigo e sua organização e disciplina. Chegou à liderança civil por meio dos pequenos, porém importantes, detalhes da liderança militar - a liderança avaliada apenas em termos de “Resultado e Fato”.

"O que o interessava muito mais, no que se refere a governar uma nação, era como alimentar, abrigar e defender as pessoas - ou, melhor, como inspirá-las e orientá-las para se alimentar, se abrigar e se defender. Isso exigia muito pouca compreensão teórica, mas uma grande aplicação prática."

Winston Churchill não era um anti-intelectual. Leitor voraz e prodigioso historiador, também apresentava um grande interesse amador pela ciência. Mas sua abordagem ao intelecto era em grande parte por meio do universo dos próprios sentidos - o que podia ver, tocar e manipular. Apesar de sua apreciação da poesia incluir Shakespeare, Tennyson e Kipling, ele teria compreendido prontamente e concordado entusiasticamente com a máxima do modernista americano do século XX William Carlos Williams. “Não ideias, mas em coisas”, Williams escreveu, deixando de lado a expressão abstrata, abstrusa e vaga e substituindo-a por uma linguagem baseada no chão mais firme: aquilo que pode ser ouvido, visto, saboreado, cheirado e sentido. Desde o início de sua carreira, Churchill também foi um homem de coisas, mas também de ideias em coisas. Para ele, a saga do Império não era uma dissertação abstrata sobre a política e administração imperial, mas sim “The story of the Malakand Field Force”, uma história de combate na fronteira do que era então considerado “a civilização”. Apesar de uma carreira no Parlamento e na mais alta liderança do governo, a democracia nunca foi para ele uma filosofia de direitos humanos, mas sim uma vívida narrativa de perigo, derrota, recuperação, sobrevivência e vitória na política bem como em duas guerras desesperadas - uma narrativa mesmo assim fundamentada nos temas dominantes da liberdade, justiça e direitos humanos.

Não é possível soluções perfeitas para as nossas dificuldades em um mundo imperfeito.

Discurso, Sheffield, 17 de abril de 1951

Como um líder, Churchill não podia separar as ideias das coisas ou os princípios das pessoas. Não havia uma divisão entre teoria e realidade. Na liderança e na administração do governo, a teoria deveria se manifestar em resultados e fatos. Fora isso, ela não tinha qualquer existência significativa.

Você quer criar uma nova teoria de governo? Encontre novos fatos e crie novos resultados. Winston Churchill não denegriu nem negou ideias, mas sempre trabalhou ativamente com elas, por meio do que elas produziam. O chão firme era infinitamente preferível a um mar revolto. Por um lado, era bem possível construir algo maravilhoso e com qualquer altura. Por outro, você teria sorte de escapar com vida, quem dirá deixar para trás qualquer coisa de utilidade ou valor.

A liderança eficaz e autêntica nunca é uma questão de impor ideias e ideais a um grupo de pessoas, mas sim de vincular ideias, ideais, valores e metas aos membros do empreendimento e às realidades do ambiente no qual o empreendimento existe e opera. Permita que esse vínculo se rompa e você abdica da liderança em qualquer sentido da palavra.

Defina o seu destino

*É melhor fazer história do que se submeter a ela;
ser ator em vez de crítico.*

The Story of the MalakandFieldForce, 1898

Quando crescemos, todos enfrentamos o problema de sobreviver. Para alguns de nós, isso é mais ou menos fácil. O mundo nos oferece um caminho - médico, advogado, professor, contador, engenheiro, o que for - e, para o melhor ou para o pior, o seguimos. Para outros, o caminho é mais desafiador.

Winston Churchill cresceu no meio da era vitoriana, em um local e uma classe social carregados de certas expectativas. Os caminhos potencialmente abertos a ele eram no governo civil ou na carreira militar. Como não conseguiu notas elevadas o suficiente na escola que o prepararia para uma carreira no serviço público ou no estrangeiro, o jovem Churchill foi restrito a uma carreira militar menos intelectualmente exigente - uma carreira, felizmente, que o interessava e para a qual ele tinha uma propensão.

Mas Churchill logo descobriu que esse caminho tão percorrido talvez não o levasse a uma carreira gratificante. Muitas pessoas percebem isso, mas a maioria se mantém no caminho original, se resignando a uma vida vivida mais ou menos em insatisfação. Não Churchill. Para começar, ele alavancou seu cargo de oficial de cavalaria júnior à aventura mais perigosa que pôde obter. Em segundo lugar, combinou sua profissão como um soldado com a de um jornalista e se transformou naquele híbrido do combate moderno, o correspondente de guerra. Foi uma abordagem não convencional ao serviço militar e o jovem Churchill

transitou livremente pela linha indistinta que separava o combatente do repórter.

Se você não se definir, outros o farão por você

Nos negócios, seja no seu próprio empreendimento ou no mundo mais amplo dos colegas, concorrentes, clientes e investidores, é fundamental desenvolver uma identidade eficaz e manter o controle sobre ela. Apresente-se como uma tábula rasa e os outros se apressarão em preenchê-la. Em vez disso, desenvolva-se em uma marca, uma identidade que o distinga ao mesmo tempo como inigualável e valioso.

Não que ele não conseguisse se decidir. Pelo contrário, sempre foi muito determinado. Soldado, repórter - não importava muito. O que importava era que estivesse no centro da ação - não somente como um observador ou mesmo a vivenciar, mas influenciando, administrando e controlando a ação. Então, depois de marchar com a Malakand Field Force em 1898, garantiu um posto em uma nova batalha em um continente diferente, viajando para a África do Sul para escrever sobre a Segunda (“Grande”) Guerra dos Bôeres.

Em novembro de 1899, a cidade de Ladysmith estava cercada de bôeres hostis, os colonos de origem holandesa que desejavam a independência do Império Britânico. Churchill e as tropas britânicas estavam em Estcourt, uma cidade nas proximidades, quando o Capitão Aylmer Haldane recebeu ordens para realizar um reconhecimento no território controlado pelo inimigo na direção da cidade de Colenso. A expedição de pouco mais de 30km seria realizada a bordo de um trem blindado - considerado o modo mais seguro de viajar em um país mantido por forças insurgentes na época - e Haldane perguntou se Churchill, com quem havia servido na Índia, gostaria de ir também. Churchill hesitou por um instante, mas, percebendo que uma expedição como aquela poderia levar a alguns relatos empolgantes, concordou e às 5h10 da manhã de 15 de novembro, o trem partiu de Estcourt.

Ao chegar à estação Chieveley, mais da metade do caminho para Colenso, Haldane foi informado da presença de bôeres e ordenou que o trem recuasse cerca de 6km até a cidade de Frere, onde pretendia esperar e observar a situação. Quando o trem contornava pesadamente um morro, a artilharia bôer, a postos no alto do morro, começou a atirar uma saraivada de balas, uma das quais atingiu o vagão principal. O engenheiro acelerou, com a intenção de passar rapidamente pela emboscada bôer. No entanto, os bôeres tinham colocado uma grande rocha nos trilhos, o que descarrilou três vagões. Como o trem estava viajando de ré, os três vagões descarrilados, que estavam sendo empurrados e não puxados,

passaram a bloquear a locomotiva. Sem hesitar, Churchill ofereceu seus serviços a Haldane. Enquanto Haldane e alguns de seus homens mantinham um fogo de cobertura contra os bôeres, Churchill supervisionava uma força-tarefa para livrar os trilhos dos vagões descarrilados. Enquanto faziam isso, ele orientava o engenheiro para ir para frente e para trás na tentativa de retirar as ferragens dos trilhos.

Envolve-se

Os problemas são convites à ação. Assuma a responsabilidade por um problema e de repente você passa a participar do empreendimento.

Enquanto isso, os bôeres mantinham fogo com pequenas armas bem como artilharia pesada e, quando um fragmento de projétil atingiu o engenheiro na cabeça, ele se voltou a Churchill.

“Estou acabado”, declarou desgostoso.

Churchill respondeu calmamente: “Agente um pouco. Eu ficarei com você.”

Expressa em tão poucas palavras, essa foi a mensagem que Churchill transmitiria de maneira mais grandiosa durante as horas mais negras da Segunda Guerra Mundial. Foi um apelo à coragem e à perseverança, sustentado por uma promessa de solidariedade, pessoal e absoluta.

Em geral, as palavras curtas são as melhores e as palavras antigas as melhores de todas.

Discurso, Londres, 2 de novembro de 1949

A isso Churchill acrescentou algo mais pragmático, prometendo ao engenheiro que, se ele mantivesse o controle da locomotiva, seria mencionado por distinção por bravura em ação e ganharia uma medalha. Não se sabe se inspirado pela perspectiva de uma celebridade honrada, pela promessa churchillianiana de compartilhar de seu destino, ou ambas, o engenheiro permaneceu no posto. O Capitão Haldane escreveu mais tarde que as tentativas de livrar o trem dos trilhos prosseguiram por mais de uma hora, sob intenso ataque e de início sem sucesso. Churchill, Haldane observou, “com uma perseverança indomável, prosseguiu com a tarefa difícil” o tempo todo “exposto

ao ataque direto do inimigo”. Não houve nada de frenético na orientação de Churchill para o trabalho. Em uma carta, um dos soldados a bordo do trem descreveu como Churchill “caminhava de um lado ao outro... de modo tão calmo como se nada estivesse acontecendo”, sua “presença e atitude... tão boas quanto seriam a de 50 homens”.

"Churchill... 'com uma perseverança indomável, prosseguiu com a tarefa difícil' o tempo todo 'exposto ao ataque direto do inimigo'."

Depois de pouco mais de uma hora, Churchill conseguiu liberar a locomotiva das ferragens. Mandou o engenheiro posicionar a locomotiva para acoplar os vagões que permaneciam nos trilhos, de forma que o maior número possível de homens pudesse ser transportado com segurança de volta a Frere. O engate, contudo, fora atingido pela artilharia inimiga e fora inutilizado. Diante disso, Churchill ajudou o engenheiro a suspender cerca de vinte homens feridos para o vagão de carvão. Conduzindo a locomotiva sem vagões, o engenheiro pelo menos poderia evacuá-los. Com Churchill ainda a bordo, a locomotiva partiu para a estação de Frere, apanhando mais feridos pelo caminho. Assim que se certificou de que a locomotiva tinha saído da área sob ataque, Churchill saiu do trem e caminhou de volta à emboscada para ajudar Haldane.

O plano de Haldane era se refugiar, com os 50 homens que permaneceram com ele, em uma fazenda ao lado e combater do abrigo proporcionado pela casa da fazenda. Mas, quando estava prestes a agrupar as tropas para isso, dois dos homens de Haldane se encarregaram de agitar seus lenços brancos. Haldane não teve outra escolha além de ordenar uma rendição geral.

Enquanto isso, Churchill ainda percorria os trilhos, voltando à posição de Haldane. Interceptado por dois bôeres, que apontaram os rifles para ele, não se rendeu, mas se virou e correu pelos trilhos. As balas dos bôeres, “zumbindo à direita e à esquerda, pareciam passar a poucos centímetros de mim”.

Abrigou-se na depressão rasa pela qual os trilhos passavam, mas, sentindo “os beijos macios” de outras duas balas cortarem o ar a seu lado, saiu da depressão, passou engatinhando por uma cerca de arame e encontrou um pequeno buraco no qual pressionou o corpo. Ao ver um rio passando a 20m de lá, decidiu correr, sabendo que o rio lhe daria uma boa cobertura e um lugar para se esconder. Assim que tomou a decisão, contudo, um jovem oficial da cavalaria bôer o golpeou e gritou algo que Churchill não pôde entender.

*Apesar de preparado para o martírio, eu preferia que ele fosse adiado.
The Story of the MalakandFieldForce, 1898*

Churchill se levantou e estendeu a mão para pegar sua pistola só para descobrir um coldre vazio. Tinha deixado a arma na locomotiva. Com o rifle do oficial da cavalaria apontado para seu rosto, Winston Churchill levantou as mãos e se rendeu.

A “maior afronta da minha vida”, como mais tarde caracterizou o incidente. Foi levado “como gado” com os outros prisioneiros a um trem destinado a Pretória, onde foram confinados na States Model School, que havia sido convertida a um campo temporário de prisioneiros de guerra. Apresentou protestos formais, observou que não era um soldado, mas um correspondente de guerra, e portanto deveria ser liberado imediatamente. Churchill não sabia que eram os relatórios dele que os líderes bôeres mais temiam. Eles consideravam seus relatos muito prejudiciais à causa bôer. Dessa forma, cada uma de suas cartas de protesto foi arquivada pelas autoridades bôeres, sem resposta.

No dia 10 de dezembro, o 25º dia de seu cativeiro, ao saber que Haldane e o Primeiro Sargento Brockie estavam planejando uma fuga, Churchill se convidou para se unir a eles. A escola era cercada por um muro alto; mas, no canto onde ficavam as latrinas, o muro se encontrava com uma espécie de saliência, possibilitando pular silenciosamente o muro e acessar o quintal de uma casa particular ao lado da escola. Ao viajar à noite e se esconder de dia, o trio planejava percorrer - a pé - os 160km até a colônia portuguesa neutra de Moçambique. Com o plano combinado, os homens decidiram que a fuga ocorreria na noite seguinte, 11 de dezembro.

O trio passou um dia agitado, aguardando com ansiedade o pôr do sol. Ao escurecer, passaram a observar o muro ao lado do banheiro, esperando apreensivamente por um descuido dos vigias. O que não ocorreu.

Churchill mais tarde lembrou que Haldane recomendava paciência enquanto ele, Churchill, era a favor de “correr um risco desesperado arriscando a possibilidade de serem detectados”. O dia 12 de dezembro foi passado em um estado de alta tensão enquanto os três homens argumentavam sobre a necessidade de agir. Haldane registrou em seu diário que Churchill insistia “Devemos ir esta noite”, e ele respondeu: “Somos três e com certeza faremos isso se as chances forem favoráveis.” Doze anos após os eventos, Churchill escreveu e admitiu que “insistiu que, a qualquer custo, deveríamos agir naquela noite”.

Naquela noite, antes de a lua surgir, Churchill e Haldane se aventuraram até a latrina, só para ter uma crise de indecisão. Parecia que o vigia nunca desviava o olhar e os dois homens ficaram intimidados. Quando voltaram ao pátio, Brockie zombou deles. Eles responderam convidando Brockie a ir à latrina e analisar ele mesmo a situação. Foi o que ele fez e, quando não voltou, Churchill

anunciou a Haldane que ele tinha fugido, sugerindo que Haldane o seguisse depois de alguns minutos.

A qualquer custo, deveríamos agir naquela noite.

Citado em *Churchill: A Life*, de Martin Gilbert, 1991

No caminho, Churchill encontrou Brockie voltando ao pórtico. O primeiro sargento balbuciou alguma coisa que Churchill não entendeu. Uma sentinela estava por perto e Brockie não ousou levantar a voz. Quanto a Churchill, continuou a caminhar na direção da latrina. Ao se aproximar do muro, recordou mais tarde, chegou “ conclusão de que desperdiramos a noite inteira em hesitação a menos que a questão fosse resolvida de uma vez por todas”. Vendo o vigia se virar para acender o cachimbo, Churchill pulou o muro e, alguns segundos mais tarde, caiu no outro lado.

E um erro tentar enxergar muito adiante. A corrente do destino só pode ser compreendida um elo por vez.

Discurso, Câmara dos Comuns, 27 de fevereiro de 1945

Será que Haldane e Brockie o seguiriam? Ele esperou, agachado no quintal escuro da casa vizinha. Quinze minutos se passaram... meia hora... uma hora. Seu nico abrigo era proporcionado por uns poucos arbustos pequenos, baixos e desfolhados. A casa tinha as luzes acesas e pelas janelas ele podia ver pessoas passando de um lado ao outro. Em duas ocasiões um homem saiu da casa e foi ao jardim, chegando a poucos metros de Churchill.

Por fim, Churchill voltou ao muro. Bateu com delicadeza no muro até chamar a atenção de um prisioneiro. Sussurrou pedindo que o prisioneiro dissesse a Haldane que tinha escapado e que Haldane deveria fazer de tudo para se unir a ele. Com isso, esperou um pouco mais.

Ao receber a mensagem, Haldane se aproximou do muro, mas, a cada vez que se preparava para agir, a presena do vigia o desencorajava. Depois de uma hora de indecisão agonizante, Haldane se aproximou do muro e bateu nele. Churchill, do outro lado, bateu em resposta. Haldane sussurrou que nem ele nem Brockie conseguiriam fugir naquela noite. Churchill ponderou suas opções. Pensou em pular o muro de volta ao campo de prisioneiros, já que achava que não teria muitas chances de chegar a Moçambique sozinho. Mas, como não

havia uma saliência no lado do quintal, seria muito mais difícil pular de volta do que foi escapar. No mínimo seria impossível evitar o barulho. Dessa forma, ele e Haldane concordaram que sua única escolha seria prosseguir sozinho.

Era uma situação desesperada, mas Churchill tinha um talento excepcional para lidar com situações desesperadas sem se desesperar. Ponderou a questão e rapidamente concluiu que o plano original, apenas caminhar uma centena e meia de quilômetros por território controlado pelo inimigo até a fronteira com a Moçambique portuguesa, seria um ato de desespero, e desse modo o rejeitou. Ele sabia, contudo, que um trilho de trem passava de Pretória ao porto português de Lourenço Marques, um porto no qual poderia embarcar em um navio para a cidade de Durban, em território britânico. Decidiu que teria mais chances se encontrasse um trem de carga e embarcasse nele.

"Era uma situação desesperada, mas Churchill tinha um talento excepcional para lidar com situações desesperadas sem se desesperar."

Ninguém gostava mais de pompa militar, cerimonial e pomposos uniformes do que Winston Churchill, mas, ao servir na África do Sul como um jornalista, fez questão de usar roupas civis e, vestido como estava então, com um terno marrom despretensioso, decidiu (depois de passar o resto da noite escondido o melhor que pôde no quintal) que a melhor maneira de se esconder em Pretória seria à vista de todos. Chegou a fazer questão de andar pelas ruas cantarolando uma canção enquanto esperava o anoitecer. No escuro, viu o farol de um trem de carga que avançava lentamente. Correndo ao lado do trem, subiu em um engate entre vagões e entrou em um vagão cheio de sacos vazios de carvão. Logo antes do amanhecer, temendo ser descoberto à luz do dia, desembarcou perto da vila mineradora de Witbank, 95km a leste de Pretória. Escondeu-se perto dos trilhos até a noite seguinte e caminhou na direção de um grupo de luzes visíveis no horizonte. Faminto e com sede, se aproximou de uma casa ao lado de uma mina de carvão. O homem que abriu a porta brandia uma pistola. Churchill fingiu não notar.

“O senhor é inglês?”, perguntou absolutamente calmo.

Em resposta, o homem apenas manteve sua pistola apontada para ele. “Eu sou o doutor Bentinck”, Churchill continuou. “Caí do trem e me perdi.”

Com sua pistola, o homem acenou em silêncio para Churchill entrar. Depois exigiu que contasse a verdade. “Sou Winston Churchill.”

A resposta foi semelhante a pular o muro. Era algo que se faz esperando pelo melhor.

“Graças a Deus que o senhor veio aqui!”, o homem exclamou. E explicou

que os bôeres haviam emitido um boletim com a descrição detalhada dele e que sua casa era a única casa em um raio de 30km onde não seria entregue - ou morto imediatamente.

"A resposta foi semelhante a pular o muro. Era algo que se faz esperando pelo melhor."

John Howard era um administrador britânico de minas. Escondeu o fugitivo no fundo de uma mina e entregou uma vela a Churchill, que os ratos albinos que infestavam a mina logo devoraram, deixando-o em completa escuridão.

Churchill passou três dias no buraco antes de Howard levá-lo de volta à superfície, conduzi-lo às pressas a um depósito e trancá-lo lá. No depósito esperou a chegada do próximo trem de carga destinado a Lourenço Marques. Finalmente, no dia 19, levando consigo dois frangos assados que ganhara de presente, algumas fatias de presunto, um pão, um melão, três garrafas de chá gelado e uma pistola Mauser, subiu no vagão de carga e se escondeu entre pacotes de lã. O trem avançou aos ruídos pelos trilhos e fez muitas paradas, nas quais corria o sério risco de ser descoberto por inspetores que vistoriavam os vagões. Às quatro da tarde do dia 21, o trem parou na estação ferroviária da cidade costeira portuguesa. Devido ao fato de o chão de seu vagão levar uma grossa camada de pó de carvão, Churchill saiu preto da cabeça aos pés e, nessas condições, procurou o cônsul britânico, que enviou um gentil telegrama: "Por favor, notifique que Winston Churchill chegou hoje."

Logo toda a Inglaterra e o império souberam que Winston Churchill fugira de um campo de prisioneiros de guerra bôer. Quando chegou a Durban na África do Sul britânica no dia 23 de dezembro, foi recebido por uma efusiva multidão. A empolgação ecoou por todo o império. Apesar de realmente ter sido espetacular, a façanha de Churchill foi ampliada muitas vezes pelo momento histórico no qual ocorreu. A Grã-Bretanha vinha perdendo a guerra e a fuga foi recebida como um triunfo que prenunciava uma súbita e completa vitória britânica. Nasce a primeira grande fama de Winston Churchill e seu destino - agora definido - só esperava a concretização.

"Olhe antes de pular", diz o velho ditado; mas algumas vezes é melhor apenas pular. Apesar de a reflexão criar situações hipotéticas, ela também produz problemas imaginários e dessa maneira nem sempre melhora as decisões, muito menos as facilita. A ação, em comparação com a reflexão, tende a esclarecer o presente e definir o futuro, reduzindo o número de suas escolhas e levando a decisões rápidas e seguras que lhe proporcionam a oportunidade de ser visto como uma pessoa de determinação ousada e visão autoconfiante. Apesar dos riscos, agir na hora certa pode permitir que você se defina, não apenas dramaticamente, mas antes que os outros o façam por você. Nunca se permita ficar preso no calabouço das ideias alheias.

Fracasse e aprenda

*Você cometerá todo tipo de erro; mas, enquanto se mantiver
generoso e autêntico, além de determinado, você não tem
como prejudicar o mundo.
Minha mocidade, 1930*

Apesar de ser difícil acreditar, “pense fora dos padrões” já foi um clamor novo e estimulante para solucionar problemas com criatividade. Repetida com tanta frequência desde que surgiu pela primeira vez, em algum momento dos anos 1970, a expressão se tornou clichê - um prisioneiro, por assim dizer, do próprio padrão do qual buscava livrar os tomadores de decisão e suas decisões. Mesmo assim, tente imaginá-lo como um conselho inédito e você entenderá o problema que Winston Churchill, Primeiro Lorde da Marinha, enfrentou no fim de 1914, cerca de cinco meses após o início da Primeira Guerra Mundial, a chamada Grande Guerra.

Junto com todos os outros combatentes na Frente Ocidental, suas tropas estavam imobilizadas em um talho sangrento de trincheiras que cortava mais de 960km da costa do Canal da Mancha ao norte da fronteira da Suíça, neutra. No verão de 1914, parecia que a guerra chegaria ao fim no primeiro mês, à medida que as tropas alemãs mudavam de direção pela Bélgica e norte da França, descendo precipitadamente na direção de Paris. Mas a execução do famoso Plano Schlieffen, que conduziu esse extenso avanço, vacilou e hesitou até ser totalmente cancelada. No dia 5 de setembro de 1914, as tropas alemãs invasoras pararam, cavando trincheiras ao longo do Marne a cerca de 50km da capital

francesa. Com base nisso, os franceses e ingleses tiveram esperanças de salvação, mas também com base nisso, o horror de um impasse sangrento se intensificou.

Pensar na Frente Ocidental era “pensar dentro dos padrões” e ninguém estava mais ciente disso do que Winston Churchill. Depois da guerra, em sua história magistral de cinco volumes sobre o conflito, *The World Crisis, 1911-1918* (1923-31), ele escreveria que batalhas eram “vencidas por meio de massacre e manobra”. Um general superior contava mais com a manobra do que com o massacre. Com efeito, essa era uma espécie de indicador da qualidade de um comandante. Quanto mais explorasse a manobra e quanto menos dependesse do massacre, melhor era. A manobra era a abordagem econômica e eficiente à guerra; o massacre era a abordagem dispendiosa e custosa. O problema da Frente Ocidental engessada é que ela não permitia a manobra. Em um campo de batalha, forças opostas buscam flanquear uma à outra - isto é, contornar a outra para atacar de lado (pelos flancos) ou, melhor ainda, atacar por trás. O confronto direto é o massacre. O combate pelos flancos é manobra. Contudo, na Frente Ocidental, a cada vez que um lado tentava contornar o outro, estendendo suas trincheiras ao norte ou ao sul, o outro lado fazia o mesmo. Em pouco tempo não havia mais espaço para essas manobras laterais. Só restava o massacre ao longo de uma frente que dividia a Europa Ocidental em duas partes.

Como qualquer líder verdadeiramente empreendedor, seja de uma força militar, de uma nação ou de uma empresa, Churchill conseguiu pensar fora dos padrões. Seu insight foi incrivelmente simples. A Frente Ocidental era um padrão; portanto, a solução seria sair dele. Se a manobra era impossível na Frente Ocidental, a saída seria ir a uma frente onde ela ainda era uma possibilidade.

Todas as melhores coisas são simples, e muitas podem ser expressas em uma só palavra: Liberdade; Justiça; Honra; Dever, Misericórdia; Esperança.

Discurso, Albert Hall, Londres, 14 de maio de 1947

Churchill sabia que a “Grande Guerra” era uma guerra *mundial*, de forma que procurou ver além da Europa. Olhou para o mundo. Viu que a Turquia, que se aliara à Alemanha, representava uma ameaça à Rússia, o aliado oriental da Grã-Bretanha e da França. A Turquia ameaçava a fronteira sul da Rússia, consumia tropas que de outra forma poderiam ser utilizadas diretamente contra a

Alemanha e a Áustria. Quanto mais tropas a Rússia pudesse enviar contra a Alemanha e a Áustria na Frente Oriental, menos tropas essas nações teriam disponíveis para usar contra a Grã-Bretanha e a França na Frente Ocidental. A Turquia também controlava o Dardanelos, o longo e apertado estreito que separava os Bálcãs da Ásia Menor. Se os Aliados pudessem tomar o Dardanelos, eles poderiam abrir uma passagem direta para a Rússia, permitindo o livre fluxo de suprimentos e tropas do Ocidente ao Oriente. Além disso, a Turquia se veria ameaçada. Isso até poderia retirar totalmente esse país da guerra. De qualquer maneira, tropas turcas teriam de ser retiradas da fronteira russa, livrando muitas tropas russas para lutar contra a Alemanha e a Áustria. Finalmente, o sucesso de uma ação contra o Dardanelos provavelmente traria a Itália à guerra ao lado dos Aliados, bem como outros países balcânicos ainda indecisos, sobretudo a Grécia.

Mas não seria nada fácil tomar o Dardanelos. O apertado estreito estava bem protegido e apresentava um extremo risco aos navios de guerra. No início do século, o próprio Churchill declarara sua opinião de que as fortificações fixas e o armamento pesado no Dardanelos praticamente impossibilitavam “forçar” o estreito e, portanto, seria tolice “expor uma frota moderna” a ele. Mas também tinha recentemente presidido uma enorme modernização da Marinha Real Britânica, incluindo a produção de navios com blindagem avançada, armas muito maiores e sistemas de direcionamento de fogo muito mais precisos. Em janeiro de 1915, consultou o Almirante Sackville Carden, que comandava a frota do Mediterrâneo oriental. Considerando os avanços tecnológicos, ele perguntou, seria possível reduzir e invadir o Dardanelos somente por meio de ação naval? Carden respondeu que, dado um número suficiente de navios, era possível. Como o objetivo era criar um poder de fogo de fato substancial, isso significava complementar os encouraçados modernos com navios mais antigos, até mesmo obsoletos. Equipado com uma blindagem não muito formidável, esses navios estariam mais vulneráveis ao ataque das baterias turcas em terra, mas, Churchill refletiu, sua idade fazia com que fossem mais ou menos sacrificáveis. Além disso, o sacrifício de alguns navios mais velhos - junto com sua tripulação - seria mais do que compensado pelas vidas que seriam salvas de uma carnificina inútil na Frente Ocidental.

Pense em termos de valor, não de custo

A maioria de nós aprendeu a avaliar decisões em termos de custos. Isso é um erro.

A dimensão mais importante é sempre o valor, que é soma dos benefícios menos os custos. A perda de navios de guerra e de suas tripulações constitui um custo alto, mas os benefícios gerados por esse custo podem representar um grande valor - salvar mais vidas, acabar com um impasse destrutivo.

Não há dúvida de que o ataque ao Dardanelos fracassou. No entanto, quase um século depois dessa desastrosa operação, ainda se discute a sabedoria do conceito estratégico. Alguns historiadores militares culpam - e continuam a culpar - Churchill por se precipitar impetuosamente em uma aposta tragicamente tola. Outros, contudo, acreditam que a operação demonstrava não apenas uma estratégia lógica, mas também brilhante. Eles observam que o fracasso resultou da execução e não do conceito.

Um princípio do combate na guerra, como em qualquer empreendimento complexo de alto risco, é que, enquanto uma boa tática aplicada com eficácia pode muitas vezes resgatar uma estratégia imperfeita, mesmo a mais brilhante estratégia fracassará se não for sustentada por uma boa tática adequadamente executada. Isto é, a estratégia - por mais brilhante que seja - não tem como compensar uma tática inadequada. O bom-senso da estratégia do Dardanelos pode ser discutido, mas a trágica inadequação da tática que a sustentou é clara.

O fracasso dessas táticas teve início antes mesmo da partida de um único navio. Na posição de Primeiro Lorde da Marinha, Churchill tinha muita autoridade, mas ainda mais responsabilidade. Era membro de um Conselho de Guerra que incluía o Primeiro-Ministro Asquith e o Lorde Herbert Kitchener, que liderava o Exército. O conselho também incluía outros oficiais da Marinha e do Exército. Nem Churchill ou qualquer outra pessoa individualmente podia prevalecer sobre as decisões do conselho. Para todos os propósitos práticos, a guerra era conduzida por um comitê e o comitê era indeciso, imerso em dúvidas, suposições e incoerência. Desde o fim de 1914, quando a possibilidade de um ataque no Dardanelos foi colocada pela primeira vez em questão, em março de 1915, momento em que o ataque foi lançado, o Conselho de Guerra discutiu a operação nada menos que 15 vezes, de acordo com o biógrafo oficial de Churchill, Martin Gilbert. Além da questão de ser ou não viável tomar o Dardanelos, a outra decisão que repetidas vezes atormentou o conselho foi se o ataque deveria ser realizado apenas com navios ou se a operação deveria ser anfíbia, combinando forças navais e em terra. Originalmente, tanto Churchill quanto seu Primeiro Lorde da Marinha, o Almirante Lorde Fisher, favoreciam a abordagem anfíbia. Entretanto, depararam com a oposição de Asquith e Kitchener, sendo que o último protestava que não tinha tropas disponíveis e não tinha como se dar ao luxo de destituir a Frente Ocidental para a operação. Foi quando Churchill perguntou ao Almirante Sackville Carden se um ataque apenas com a Marinha funcionaria e, quando recebeu uma resposta esperançosa, o Conselho de Guerra se concentrou nessa opção.

"Enquanto uma boa tática aplicada com eficácia pode muitas vezes resgatar uma estratégia imperfeita, mesmo a mais brilhante estratégia fracassará se não for sustentada por uma boa tática adequadamente executada... a estratégia - por mais brilhante que seja - não tem como compensar uma tática inadequada."

Os planejadores de guerra discutiram o ataque naval durante a segunda e terceira reuniões do Conselho de Guerra. Na quarta reunião, contudo, Kitchener subitamente mudou de ideia, sugerindo que um componente em terra também seria necessário. Menos de uma semana depois, retornou a seu posicionamento original e insistiu que não tinha tropas sobrando. Duas semanas mais tarde, na sexta reunião do Conselho de Guerra, levantou a possibilidade de contribuir com uma divisão, mas queria que ela fosse utilizada no continente turco, em um ataque independente à Salônica, uma cidade portuária no Nordeste da Grécia, e não em uma operação coordenada com o ataque naval ao Dardanelos.

O Primeiro Lorde da Marinha se debatia em dúvidas diante da crescente confusão. Depois de dizer a Churchill que um ataque apenas com a Marinha seria viável, o Almirante Fisher de repente se opôs à ideia - somente para mudar de ideia mais uma vez e insistir que apenas navios dariam conta do recado. No entanto, a isso se seguiu uma nova rodada de vagueza e indecisão e o sétimo, oitavo e nono encontros do Conselho de Guerra foram dedicados a discutir uma operação anfíbia marinha e terrestre, com a Marinha atacando o estreito e a 29ª Divisão realizando um ataque coordenado em terra, em Gallipoli. Por fim, com o plano definido, foi marcada uma data para a operação. Na décima reunião, três dias mais tarde, Kitchener disse a Churchill que a 29ª Divisão não estaria disponível. O décimo primeiro e décimo segundo encontros foram dedicados a uma discussão rancorosa e infrutífera. Agindo com base na própria autoridade - e sem ao menos informar Churchill, responsável por supervisionar toda a operação no Dardanelos -, Kitchener cancelou os preparativos para transportar a 29ª Divisão. Contudo, depois de fazer isso, foi à reunião número treze mais uma vez disposto a oferecer os serviços da 29ª Divisão.

Um fanático é uma pessoa incapaz de mudar de ideia e não consegue mudar de assunto.

Citado em *Familiar Quotations*, de Bartlett, 1992

A essas alturas, eles não tinham mais tempo. O componente naval da operação avançava, com os navios já se posicionando. Na ocasião da 13ª reunião

do Conselho de Guerra, a Marinha estava preparada para atacar em apenas uma semana. Agora que Kitchener havia cancelado o transporte das tropas, nem havia um plano, quanto menos os recursos, para posicionar a divisão.

Isso significava que os comandantes das frotas precisariam entrar em uma batalha desesperada sem ao menos saber quando - ou se - tropas em terra apoiariam o ataque. Não há nada mais fatal para o sucesso do que operar em terreno escorregadio sobre fundações incertas. Churchill e seu Conselho de Guerra enviaram os homens da Marinha Real Britânica ao combate sem um reforço decisivo e resolutivo.

"Não há nada mais fatal para o sucesso do que operar em terreno escorregadio sobre fundações incertas."

A grande surpresa foi que o ataque naval, que teve início no dia 19 de fevereiro de 1915, inicialmente se mostrou promissor. De manhã cedo, um par de destroieres cautelosamente sondou o estreito. Foram seguidos dos encouraçados *Cornwallis* e *Vengeance*. Esse ataque inicial foi de certa forma decepcionante, mas, sete dias mais tarde, em 25 de fevereiro, o bombardeio naval foi repetido. Isso forçou os turcos a evacuarem as defesas externas do estreito e permitiu a entrada da frota britânica, atacando as fortificações intermediárias. De início, empolgados com os acontecimentos, os comandantes britânicos se viram demovidos pelas minas turcas, contra as quais os detectores de minas da frota - simples arrastões de pesca na maioria operados por tripulação civil - foram em grande parte ineficazes. O atraso resultante deu aos turcos tempo e incentivo para reestabelecer uma vigorosa defesa. Apenas no dia 15 de março o Almirante Carden recebeu a aprovação do almirantado para realizar um ataque total na tentativa de romper as defesas de uma vez por todas. A ideia era usar o armamento pesado dos encouraçados para cobrir os detectores de minas, dando-lhes liberdade para realizar seu trabalho e, dessa forma, abrir o caminho para que a frota tomasse o resto do estreito.

Era uma boa ideia. Infelizmente, no dia 15, Carden caiu gravemente enfermo e precisou ser substituído pelo Contra-Almirante John de Robeck, que não tinha a mesma confiança na capacidade da frota de silenciar as armas das fortificações do Dardanelos. Um líder que se encarrega de um empreendimento de alto risco sem muita esperança de seu sucesso está fadado ao fracasso.

Os ingleses planejavam atacar no dia 18 de março, buscando destruir as fortificações que cobriam as cinco primeiras linhas de minas. Com essa tarefa realizada durante o dia, os detectores de minas poderiam realizar seu trabalho na noite seguinte. Sem as minas, a frota estaria livre para subir pelo estreito e atacar as defesas restantes em terra. Feito isso, os detectores de minas poderiam eliminar os outros cinco campos minados. Assim, o estreito de Dardanelos

estaria livre, as tropas poderiam ser livremente transportadas e abastecidas para uma vigorosa invasão e uma linha de comunicação e abastecimento seria aberta diretamente para a Rússia.

A maldição do comitê

O propósito de um comitê é reunir capacidade mental em preparação para a tomada de decisões. As decisões em si nunca deveriam ser tomadas pelo comitê, mas por uma pessoa responsável por tomar decisões e com a autoridade de executá-las. Os comitês diluem a responsabilidade e dissolvem a autoridade.

Os tiros começaram por volta das 11 horas. As frotas combinadas britânicas e francesas foram duramente golpeadas mas conseguiram suprimir - porém não destruir - as defesas turcas intermediárias. Em vez de avançar, contudo, o Almirante de Robeck recuou, manobrando para um novo ataque. No processo, uma mina atingiu um encouraçado francês que afundou e, horas mais tarde, o cruzador de batalha britânico *Inflexible* também atingiu uma mina e teve de ser levado à ilha turca de Bozcaada. O *Irresistible*, outro encouraçado, também atingiu uma mina, ficou à deriva e precisou ser abandonado. O HMS *Ocean* foi enviado para rebocar o navio, mas também atingiu uma mina, que o incapacitou de manobrar e o deixou à deriva.

Com um encouraçado francês afundado e três navios britânicos na praia ou abandonados à deriva, de Robeck, desencorajado, interrompeu o ataque e bateu em retirada.

Nunca ceda, nunca ceda, nunca, nunca, nunca...

Discurso, Harrow School, Londres, 29 de outubro de 1941

Foi uma derrota humilhante. Churchill exigiu que o ataque fosse renovado e informou de Robeck que enviaria quatro navios de reposição. Recusou-se a ser desencorajado pela perda dos navios. Dos sacrificados, só o *Inflexible* era um navio de combate moderno. Os outros eram obsoletos e dispensáveis. Churchill acreditava - com bastante razão, como mais tarde se provou - que os turcos estavam quase sem munição de forma que um ataque naval renovado teria encontrado muito menos oposição. Além disso, apesar de os detectores de minas terem sido inicialmente operados por tripulações civis, a perda dos encouraçados liberou um bom número de marinheiros da Marinha Real Britânica dispostos a

assumir as operações de varredura, mesmo sob ataque. Estavam decididos a se livrar das minas. Com base em relatórios de Henry Morgenthau, na época o embaixador americano na Turquia, Constantinopla previa um ataque iminente e ninguém esperava que a capital turca demonstrasse muita resistência. Se a cidade caísse, o governo turco entraria em colapso e a Turquia estaria fora da guerra.

Mas o Almirante de Robeck, que nunca acreditou na operação, perdeu a disposição para o combate. Ficou consternado com a perda de um navio após o outro. No dia 23 de março, enviou uma mensagem ao almirantado solicitando o apoio de forças terrestres antes de ousar renovar o ataque naval. O resultado foi uma enorme oportunidade perdida, enquanto o ataque naval dava lugar a uma invasão pelo Exército, que só teria início em abril. Os turcos usaram o longo intervalo entre o ataque naval e o posicionamento das tropas para reforçar suas posições, se tornaram quase inexpugnáveis e criaram, na península de Gallipoli, as condições que prevaleciam na Frente Ocidental: um campo de batalha de trincheiras - estático, condenado, sem a opção de manobra, deixando apenas a carnificina. De 25 de abril de 1915 a 6 de janeiro de 1916, tropas australianas e neozelandesas lutariam e morreriam na península; houve 252 mil baixas, com 46 mil mortes em combate, todas sem resultados produtivos.

Na época, Churchill absorveu quase toda a culpa. No dia 15 de maio de 1915, o Almirante Fisher demitiu-se, uma ação que levou o Primeiro-Ministro Asquith a lutar pelo controle dos danos políticos formando um novo governo de coalizão - um no qual Winston Churchill não ocuparia mais o cargo de Primeiro Lorde da Marinha. “Deixe-me resistir ou cair pelo Dardanelos”, Churchill apelou a Asquith no dia 21 de maio, “mas não o tire das minhas mãos”. O apelo foi em vão.

O sucesso é a capacidade de ir de um fracasso ao outro sem perder o entusiasmo.

Famosa citação atribuída a Churchill

A catástrofe de Dardanelos teria devastado um homem menos determinado. Com efeito, Churchill ficou desanimado e enfurecido, mas também mostrou-se decidido a recuperar-se. No nível pessoal, recuperou-se ao refugiar-se temporariamente nas telas e tintas - o que viria a se tornar uma ocupação de vida inteira, mais um revigorante espiritual do que um mero hobby - para depois se atirar de volta ao centro da ação. Assumiu o comando das linhas de combate na França do 6th Royal Scots Fusiliers ao servir nas trincheiras de novembro de

1915 a maio de 1916. Em julho de 1917, David Lloyd George, que substituíra Asquith como primeiro-ministro, ofereceu um novo cargo a Churchill, com um status decididamente mais baixo do que a posição de Primeiro Lorde da Marinha, mas que Churchill aceitou sem reclamar ou lastimar, ansioso por resgatar um lugar no governo, na administração da guerra e no destino político da Grã-Bretanha.

Churchill fez muito mais do que sobreviver à catástrofe de Dardanelos e Gallipoli; aprendeu com o fracasso. Aprendeu que a estratégia sem a tática adequada é como uma ideia sem expressão adequada: natimorta. Aprendeu que um conselho de especialistas, autoridades e consultores era valioso, mas que nenhum comitê jamais tomaria decisões eficazes. Um líder, um pensador, um tomador de decisões precisava dominar acima de tudo. Mas isso não bastava. A pessoa responsável por tomar as decisões também deve possuir a autoridade para executar essas decisões. Ele não pode ser criticado, ter suas ordens desobedecidas ou ser sabotado.

O princípio da posse da plena autoridade talvez tenha sido a lição mais importante do desastre de Dardanelos. Em anos subsequentes, Churchill acrescentou quatro princípios adicionais que, acreditava, devem governar qualquer grande decisão, seja no contexto militar ou em qualquer outra situação:

- 1. Qualquer operação proposta deve ter chances razoáveis de sucesso. Isso não significava que o sucesso deveria ser garantido - longe disso. Churchill estava disposto a assumir grandes riscos e fazer sacrifícios substanciais, mas sabia diferenciar o desespero insensato.
- 2. Nenhuma operação ou campanha deve ser realizada se houver chances de comprometer interesses mais elevados. Quando os Estados Unidos entraram na Segunda Guerra Mundial, por exemplo, o público clamava por uma vingança instantânea contra o Japão pelo ataque em Pearl Harbor. Churchill e Roosevelt, contudo, concordaram que as ações combinadas dos Estados Unidos e da Grã-Bretanha deveriam ser direcionadas antes contra Hitler. A poderosa motivação da vingança precisaria ser subordinada a lidar com a maior e mais imediata ameaça da guerra europeia.
- 3. A preparação é fundamental. Não importa o que tenha dado errado em Dardanelos, tempo valioso foi desperdiçado em discussões e indecisão em vez de preparação.
- 4. Por fim, Churchill aprendeu que a execução bem-sucedida de um plano requer absoluta determinação e o pleno vigor de um comprometimento inabalável. Essas duas qualidades estavam tragicamente ausentes na operação em Dardanelos.

Faça o que tem de ser feito

A máxima do povo britânico é manter a política de sempre. Discurso, Guildhall, Londres, 9 de novembro de 1914

Os historiadores ainda discutem se - ou até que ponto - o desastroso ataque naval no Dardanelos e até a campanha catastrófica em terra no Gallipoli durante a Primeira Guerra Mundial foi culpa do Primeiro Lorde da Marinha Winston Churchill. Pelo menos uma coisa é certa: de acordo com a maneira como a burocracia britânica da guerra era estruturada na época, Churchill precisou aceitar praticamente toda a responsabilidade por essas operações, mas estava longe de receber plena autoridade sobre elas. Para qualquer líder, responsabilidade sem autoridade é uma combinação fatal e, para Churchill, o resultado imediato foi fatal. Absorveu toda a culpa e - independente de você considerar seu destino merecido ou o apontarem como bode expiatório - foi demitido.

"Para qualquer líder, responsabilidade sem autoridade é uma combinação fatal e, para Churchill, o resultado imediato foi fatal."

Inicialmente, após esse golpe, Churchill voltou a se retirar em sua paixão particular preferida, a pintura, mas logo decidiu que precisaria retornar a um papel ativo na guerra. Aceitou um convite para assumir o comando do 6th Royal Scots Fusiliers como tenente-coronel regimental no fim do outono de 1915. Talvez ninguém jamais tivesse considerado o combate na Frente Ocidental uma experiência terapêutica, mas para Churchill foi exatamente isso. Não é difícil entender por quê. Ao liderar mil homens em combate, responsável por executar

uma missão específica e, na posição de tenente-coronel, usufruir de responsabilidade inquestionável bem como de autoridade tanto sobre os homens quanto sobre a missão era muito mais gratificante - pelo menos no curto prazo - do que se ver aprisionado em uma pesada rede burocrática, na qual responsabilidade e autoridade eram alocadas de modo desigual, mas a culpa era servida aos montes. A experiência de Churchill na frente de batalha, enfrentando com sucesso um intenso perigo físico como fizera como um jovem oficial na fronteira noroeste da Índia e na África do Sul, restaurou seu estado de espírito e sua segurança em si mesmo como um líder.

Para fazer justiça a um grande homem, a crítica discriminada é necessária. A efusão, por mais satisfatória, é sempre insípida.

Citado em *Winston Spencer Churchill: Servant of Crown and Commonwealth*, de Sir James Marchant, ed., 1954

Mesmo assim, o desestímulo de retornar ao serviço no alto escalão do governo ainda era grande. Ele fora execrado, excluído e sentia que fora culpado injustamente. No entanto, a necessidade de servir seu país e de se destacar foi mais forte do que qualquer senso virtuoso de tratamento injusto. Quando o sucessor de H. H. Asquith como primeiro-ministro, David Lloyd George - amigo e defensor de Churchill - o convidou no dia 16 de julho de 1917 a voltar ao governo, ele aceitou. Questionado sobre qual cargo disponível desejava, escolheu ministro das Munições.

Era, de fato, um cargo menor do que o de Primeiro Lorde da Marinha, por não lhe dar direito a participar do Gabinete de Guerra, o círculo mais íntimo do governo no qual as maiores decisões estratégicas e políticas relacionadas com a guerra eram tomadas. Churchill reconhecia isso, mas aparentemente via a manobra como uma espécie de recuo tático. Ao parabenizá-lo pela nomeação, sua tia Cornelia alertou: “O meu conselho é se ater ao Ministério das Munições e não tentar dominar o governo.” Nesse ponto, ela ensinava “o padre a rezar”. A intenção de Winston Churchill não era dizer ao primeiro-ministro como governar, mas governar o Ministério das Munições melhor do que qualquer pessoa jamais o fizera. Foi a tarefa que aceitou e a tarefa que pretendia realizar. Se, banido do Gabinete de Guerra, seu ego fora ferido, nunca deixou transparecer e nunca deixou isso interferir em seu desempenho.

"A intenção de Winston Churchill não era dizer ao primeiro-ministro

como governar, mas governar o Ministério das Munições melhor do que qualquer pessoa jamais o fizera. Foi a tarefa que aceitou e a tarefa que pretendia realizar."

Foi recebido com intensa hostilidade, tanto dos funcionários do Ministério das Munições quanto de um amplo segmento da imprensa. Reunindo sua equipe para uma primeira reunião, Churchill com seu candor habitual, confirmou estar ciente de que “estava começando do zero em termos de popularidade”. Dito isso, não procedeu ao próximo passo lógico ou, melhor dizendo, o próximo passo convencional - se desculpar. Em vez disso, evitou as críticas, deixou de lado a questão da popularidade pessoal e anunciou que sua política seria produzir material de guerra mais rapidamente e em maior quantidade do que nunca. O resultado foi uma mudança instantânea de opinião entre os membros de sua equipe. Churchill propôs um desafio e eles o aceitaram avidamente. Recusou-se a manter o foco em si mesmo ou em sua falta de popularidade e, em vez disso, deu início à sua gestão ao se concentrar na missão e oferecer a seu pessoal uma oportunidade de se destacar. Eles ficaram eletrizados.

Foi diferente com a imprensa. O *The Morning Post* recebeu a nomeação de Churchill caracterizando-o como “aquela medida perigosa e incerta... um rim flutuante no corpo da política”. Ele sabia que a única maneira de conquistar a imprensa - e o povo - seria mostrar um bom desempenho.

As ideias têm uma dinâmica própria. O estímulo de uma vasta concentração de apoio público é quase irresistível em sua potência.

Thoughts and Adventures, 1932

Sua primeira prova de fogo ocorreu dias após a sua nomeação. Durante um ano e meio, operários de várias fábricas de munições ao longo do Rio Clyde em Glasgow, Escócia, estavam atolados em uma disputa com a administração. A situação culminou em uma greve geral - algo muito desastroso em tempos de guerra. O antecessor de Churchill havia ordenado a demissão dos líderes da greve, que também foram exilados, proibidos de morar em Glasgow, onde poderiam continuar a provocar tumulto. Mês após mês, a ordem de exclusão foi executada e as fábricas permaneceram ociosas.

[O Ministério das Munições] é um departamento muito pesado, quase tão interessante quanto o almirantado, com a enorme vantagem de

não ser necessário lutar contra os almirantes nem os hunos!

Citado em *Churchill: A Life*, de Martin Gilbert, 1991

Quando Churchill convidou David Kirkwood, o líder dos “deportados de Clyde” para uma reunião, Kirkwood imaginou que seria recebido com “arrogância, precisão militar e brusquidão”. Em vez disso, Churchill “entrou, todo sorrisos e me cumprimentou de modo simples, sem nenhum sinal de disputa ou confronto”. Kirkwood logo sentiu que “encontrara um amigo”. Churchill sabia que um sorriso tem um enorme poder, mas reforçou ainda mais seu charme ao tocar uma sineta e dizer a Kirkwood, no início da reunião: “Vamos tomar uma xícara de chá e comer um pedaço de bolo juntos.” E o efeito desse gesto simples foi eletrizante. “Lá estava o homem que supostamente nunca pensava em trivialidades”, Kirkwood se recordou mais tarde, “sugerindo chá e bolo”. Mas, mesmo ao escrever isso, Kirkwood sabia que o que Churchill oferecia, na verdade, não era uma mera “trivialidade”. O chá e o bolo eram “uma espécie de preparação para a amizade”. Aquele ministro das Munições era um mestre do gesto simbólico e Kirkwood percebeu o simbolismo: “Foi magnífico. Discutimos entre uma xícara de chá e outra.”

Apesar da enorme pressão na qual se encontrava - de se redimir do desastre de Dardanelos-Gallipoli, de cumprir sua promessa de aumentar a produção e se provar ao público -, Churchill recebeu seu “inimigo” como um amigo, com um tom pessoal, e manteve uma atitude de cortesia tranquila. Quando Kirkwood prometeu dar um fim à greve se os “deportados de Clyde” fossem reintegrados, Churchill concordou e se certificou de que o próprio Kirkwood recebesse o cargo de administrador na fábrica de projéteis Mile End, em Londres. O *The Morning Post* ridicularizou o acordo como um ato de “estender a mão do companheirismo a... uma gangue de agitadores tão perigosos e desesperados que sempre fomentou o caos entre a força de trabalho”. Apesar da zombaria, a greve não apenas foi interrompida imediatamente, como também Kirkwood criou um esquema de bonificações para os trabalhadores que elevou a produção na fábrica de projéteis ao nível mais alto de toda a Grã-Bretanha. Churchill obteve resultados. Não fingiu. Não xingou. Não pregou o patriotismo. Fez o que tinha de ser feito.

Você não quer derrubar um homem a não ser que seja para ajudá-lo a se levantar em um estado de espírito melhor.

Discurso, Nova York, 25 de março de 1949

Churchill estava mais do que disposto a fazer concessões a fim de cumprir sua tarefa. O projeto de lei de munições que apresentou à Câmara dos Comuns no dia 15 agosto visava aumentar a produção enquanto a “paz industrial” era preservada. Incluiu no projeto de lei, incentivos salariais para os trabalhadores com habilidades especializadas e a garantia de que nenhum trabalhador seria penalizado por pertencer a um sindicato ou punido por participar de uma disputa trabalhista. Ao apresentar o projeto, Churchill explicou que a guerra só seria vencida com o apoio das “grandes massas das classes trabalhadoras”. Esse apoio não poderia ser obtido pela coerção, mas concedido “com uma determinação leal e espontânea” na ausência da qual “devemos esperar resultados desastrosos”.

Como ministro das Munições, Churchill introduziu o grandioso princípio que o orientaria como primeiro-ministro na próxima guerra: o comedimento. Conquiste o máximo possível de poder e autoridade, mas exercite a maior contenção ao utilizá-los. Era muito melhor inspirar a participação voluntária e sincera em programas pelo bem comum do que meramente forçar a observância. O voluntariado - a fidelidade e o comprometimento espontâneos - e não a coerção e a compulsão, viria a ser “a política de sempre”.

Conquiste sua autoridade todos os dias

Muitos gestores acreditam que sua autoridade resulta do cargo oficial ou da descrição do cargo quando, na verdade, ela é concedida pelas pessoas que o gestor é encarregado de gerenciar. Líderes requerem seguidores. Os líderes mais eficazes se certificam de que as pessoas que os seguem o fazem voluntariamente. Se a autoridade for obtida à força, a fidelidade e o comprometimento são vazios. Conquiste a autoridade pela persuasão. Faça as pessoas escolherem segui-lo. Conquiste sua autoridade todos os dias.

Churchill buscou aumentar a produção da guerra não apenas ao supervisionar operários e fábricas mas também ao se voltar para dentro, ao próprio Ministério das Munições. Simplificou a burocracia de seu ministério, substituindo cerca de 50 departamentos semiautônomos por um único Conselho de Munições composto por 11 membros, cada um exercendo autoridade e responsabilidade sobre uma determinada área. O Conselho de Munições incluía um secretariado que coordenava a compra de insumos e supervisionava os métodos de produção. Isso assegurava a sistematização econômica e eficiente em todas as operações de produção de munições. Churchill observava de perto o trabalho do conselho, que se reunia semanalmente e produzia relatórios. Esses eram analisados com atenção e aprovados, ou questionados, conforme fosse o caso. O conselho criava comitês para fins específicos visando obter o apoio de

industrialistas e empreendedores, capazes de fazer as coisas acontecerem no setor privado com muito mais rapidez e eficiência do que um exército de funcionários públicos ou autoridades executivas do governo. Churchill não era um construtor de impérios. Ele não sentia necessidade de exercitar o controle apenas pelo controle. Seu objetivo sempre foi atingir resultados. Como escreve em uma carta ao Primeiro-Ministro Lloyd George: “Estou extremamente satisfeito com todos esses espertos empreendedores que estão me ajudando ao extremo. É muito agradável trabalhar com pessoas competentes.”

Vise os resultados

Churchill precisava aumentar a produção de munições. Um passo essencial na direção dessa meta era acabar com as greves trabalhistas nas fábricas. Desse modo, concentrou todos os seus esforços na obtenção desse resultado. Não se rendeu à tentação de ostentar seu poder punindo os líderes trabalhistas ou obtendo a observância à força. Sabia o que todos os gestores eficazes sabem: é muito mais fácil consertar problemas do que tentar consertar pessoas. Isso o levou a fazer concessões com os líderes trabalhistas e enfatizar incentivos positivos para os trabalhadores em vez de medidas punitivas. A imprensa conservadora o criticou por "entregar-se" a “elementos perigosos”. Talvez tenha sido o caso, mas atingiu o resultado que queria e que a nação precisava tão desesperadamente. Suas políticas aumentaram em muito a produção de material de guerra.

Mesmo ao deixar de lado todas as questões de atribuição de culpa, ainda devemos concluir que Winston Churchill fracassou como Primeiro Lorde da Marinha. Isto é, fracassou no que diz respeito ao único critério objetivo e significativo: os resultados. Mas, tendo fracassado, mostrou-se disposto a aceitar o “rebaixamento” ao cargo de ministro das Munições, uma posição com menos autoridade e nenhuma voz no Gabinete de Guerra. Não apenas mergulhou no novo cargo livre de qualquer atitude combativa, como também mergulhou com vigor e entusiasmo no trabalho, desenvolveu relações cordiais e altamente produtivas com os líderes trabalhistas, otimizou e revitalizou o próprio Ministério das Munições e presidiu uma máquina de produção de munições que, incrivelmente, produziu um excedente de projéteis até o dia do armistício, 11 de novembro de 1918. É possível considerar isso um passo para trás, uma tarefa menos importante? Tudo o que importava a Winston Churchill era a vitória e, como ministro das Munições, foi fundamental para atingi-la.

A primeira coisa que um gestor deve gerenciar com sucesso é o próprio ego. Tendo fracassado como Primeiro Lorde da Marinha, Churchill se recusou a se sentir ou se comportar como alguém que fora humilhado ou injustiçado. Em vez disso, assumiu um cargo “menos importante” e o transformou

em um triunfo - um triunfo não medido em termos de ego, mas em termos de resultados e do progresso na direção da vitória. A maioria dos líderes tem uma tendência natural a dominar e controlar os outros. Essa característica, apesar de comum, leva um foco errado de energia e esforço. A verdadeira meta da liderança é criar os melhores resultados possíveis: maiores lucros, uma produção mais eficiente, melhores produtos, um serviço mais avançado - não importa como o sucesso de um determinado empreendimento seja definido. Deixe o ego de lado e realize o trabalho em questão. Conserte problemas, não pessoas. Domine os resultados produzidos, não as pessoas que os produzem.

Veja com os próprios olhos

A mudança é a chave. Um homem pode desgastar determinada parte da mente ao usá-la e fatigá-la continuamente, do mesmo modo como pode desgastar os cotovelos do casaco.

Thoughts and Adventures, 1932

Se você precisasse elaborar com rapidez uma lista de traços de liderança, provavelmente não incluiria “curiosidade” e muito menos a colocaria no topo da sua lista. Mesmo assim, você não precisa procurar muito por exemplos do que acontece à liderança na ausência da curiosidade. O Rei George III da Grã-Bretanha não demonstrou curiosidade alguma em saber mais sobre a natureza do descontentamento em “suas” colônias americanas e, portanto, não fez nada construtivo para evitar a revolução. O resultado foi que perdeu “suas” colônias. Mais recentemente, George W. Bush, o 43º presidente dos Estados Unidos, foi muitas vezes criticado por sua falta de “curiosidade intelectual” ao conduzir a nação a uma guerra desnecessária e presidir sobre a administração incompetente do conflito, em grande parte devido a ter deixado de fazer perguntas exploratórias a seus consultores de política e inteligência.

Chega de líderes que não demonstram curiosidade. Agora, vamos nos voltar a Winston Churchill. Independente do que você possa ter incluído na sua lista de traços de liderança, há boas chances de Winston Churchill tê-los possuído em abundância. Porém, há um traço de liderança que talvez não conste na lista - a curiosidade -, que possuiu com mais profusão.

Estou sempre pronto para aprender, apesar de nem sempre gostar que me ensinem.

Discurso, Câmara dos Comuns, 21 de maio de 1952

Churchill se interessava por quase tudo: geografia, política, ciências, tecnologia, literatura, história e biografias. Sua curiosidade pessoal se reflete na natureza diversificada de sua carreira, como soldado, jornalista, historiador e autor ganhador do Prêmio Nobel, leitor onívoro, político, pintor, pedreiro e *connoisseur* de uísque e charutos. A curiosidade nunca foi um traço ocioso em Churchill. Ela o fazia querer ver de perto qualquer coisa que tivesse alguma importância para ele. Sempre que possível, recusava-se a confiar em avaliações de segunda mão de qualquer questão de fato importante. Seu cargo final no governo durante a Primeira Guerra Mundial foi de ministro das Munições, o oficial responsável pelo desenvolvimento, produção e abastecimento de armamentos. A maioria dos membros do governo teria considerado a posição como um cargo de escritório. Churchill, contudo, não conseguia ficar sentado - se aventurava na Frente Ocidental sempre que tinha a chance. Acreditava não bastar ler relatórios sobre questões como o desempenho das armas e o consumo de munição sem ver todas essas coisas, em ação, com os próprios olhos.

Coloque as mãos na massa

Muitos CEOs prefeririam ser acusados de apropriação indébita do que de microgerenciamento, considerado por eles o pecado capital na liderança de uma empresa. É verdade que você não pode estar em todos os lugares ao mesmo tempo, nem deve achar que deveria fazer isso. Mesmo assim, é melhor arriscar algum grau de microgerenciamento do que incluir inúmeras camadas entre você e as suas operações. No mínimo qualquer importante decisão de liderança deve se basear em conhecimento de primeira mão da área ou áreas que a decisão afetará. Colete impressões, percepções e análises alheias, mas não se baseie apenas nelas. Entre nas trincheiras. Coloque as mãos na massa. Além de obter uma dose da verdade sem retoques, apresentar-se na linha de frente eleva o moral de todos ao demonstrar que você está em contato com o seu empreendimento.

À medida que o fim da guerra se aproximava no outono de 1918, Churchill acompanhava cada progresso britânico com uma visita pessoal à frente - muitas vezes se expondo a perigo significativo - para avaliar a eficácia da artilharia, gás mostarda e da arma que acreditava ter o potencial de vencer a guerra - o tanque, em constante desenvolvimento.

Procurava se certificar de que sua avaliação em primeira mão fosse a mais objetiva possível. Fazia pessoalmente inventários de munição consumida e em

estoque, alertando o Primeiro-Ministro Lloyd George de que o gasto de projéteis de artilharia era tão pesado que havia um verdadeiro perigo de escassez a partir de 1919. De modo algum, Churchill aconselhava poupar munição - pelo contrário, acreditava que sua abundante utilização apressaria o fim da guerra -, mas sugeriu o aumento da produção com base na pior possibilidade de a guerra, que já se estendia por quatro anos, continuar ao longo de 1919.

Sempre adorei borboletas... A borboleta é o Fato —passando de flor em flor, agitando-se, parando por um instante com as asas totalmente abertas ao sol e desaparecendo na sombra da floresta.

Minha mocidade, 1930

Churchill não se limitava a contar projéteis e crateras. Verdadeiro paladino do tanque - um sistema de armamento que poucos generais recebiam de bom grado na época - escreveu em um apelo dramático a Lloyd George no dia 10 de setembro descrevendo o que acontecia na ausência de tanques suficientes disponíveis para apoiar um ataque de infantaria. Sempre que uma infantaria se adiantava demais aos tanques, ela se via terrivelmente vulnerável ao fogo de metralhadoras inimigas. Churchill observou que, em um trecho do campo de batalha de apenas 350m de largura, 400 canadenses foram enterrados em comparação com menos de 100 alemães. “O senhor ficaria chocado”, escreveu ao primeiro-ministro, “ao ver o trágico espetáculo do terreno no qual nosso ataque feneceu. Era como uma linha de algas e destroços de navios, deixada por uma grande onda ao se retirar”. Com essa imagem vívida, possível apenas a uma testemunha ocular, Churchill argumentou pelo aumento da produção de tanques e a aceleração do treinamento para os operadores de tanques. Além disso, sugeriu tanques mais velozes, capazes de acompanhar o avanço de qualquer infantaria, de maneira que os soldados a pé não se adiantassem muito em relação a seu apoio e proteção vitais.

A visita de Churchill à frente também lhe deu insights adicionais. Escreveu à esposa, Clementine, no dia 9 de setembro que a “ruína do campo estava completa” e descreveu a “dor, os destroços, a sordidez e a abominação da desolação” vistos por toda parte. Cenas como essas não apenas o persuadiram de que a guerra por si só era uma “abominação” - em comparação com a maioria dos políticos britânicos, Churchill defendeu vigorosamente a criação da liga das nações após o armistício, acreditando ser a melhor chance que o mundo teria de “impossibilitar” guerras futuras -, como também o motivaram a fazer o que fosse

necessário para que a guerra chegasse ao fim o mais cedo possível. Dessa forma, em 12 de setembro, escreveu a Clementine sobre sua ânsia de “dar aos alemães uma primeira boa dose do gás mostarda” - na época um novo acréscimo ao arsenal britânico, apesar de os alemães a terem introduzido no campo de batalha em julho de 1917. Na verdade, não se tratava de um gás, mas de um aerossol que provocava queimaduras graves, dolorosas e debilitantes ao contato com a pele. Se uma alta concentração fosse inalada, os pulmões eram liquefeitos, fazendo os homens se afogarem nas próprias secreções. Uma névoa de gás mostarda condensado, caindo no ar como uma chuva fina, se acumulava nas trincheiras e em crateras de projéteis onde permanecia durante muito tempo após o fim de uma batalha. O infeliz soldado que procurasse abrigo em uma trincheira ou cratera contaminada se via imerso em fogo líquido. Sob a orientação do Ministério das Munições, especialistas britânicos de guerra química desenvolveram uma forma especialmente poderosa de gás mostarda “e acredito que teremos o suficiente para produzir um efeito decisivo”. As “lamúrias” dos alemães “na derrota é algo muito satisfatório de se ouvir”. Churchill esperava que o novo gás mostarda empurrasse os soldados alemães exaustos e desmoralizados abismo abaixo. Escreveu a Clementine, no dia 15 setembro, que o gás estava a caminho da frente. “Acredito que esse veneno infernal será lançado sobre os hunos na extensão de cerca de mil toneladas até o fim do mês.” Era algo horrível de se imaginar, é claro, mas muito mais horrível de se ver - mês após mês - sucessões de ingleses mortos. Considerava gratificante ver a guerra com os próprios olhos e colocar as próprias mãos na massa. Explicou na carta à esposa que não tinha mais razões para reclamar de “não poder orientar a política geral” como um membro do Gabinete de Guerra. Via que seu trabalho produzia um impacto positivo e definitivo sobre a guerra e confessou-se “contente em ser associado com as esplêndidas máquinas do Exército britânico e ver quantas maneiras existem para que eu possa servi-los”.

Um líder eficaz é incuravelmente curioso. Quer ver tudo com os próprios olhos. Quer saber os detalhes de cada operação na qual sua empresa se envolve. Anseia por uma visão direta e objetiva do empreendimento que lidera e está disposto a arriscar acusações de microgerenciamento para seguir o caminho no qual sua curiosidade lhe conduzir.

Seja justo

É preciso ser justo antes de ser generoso.
Discurso, Manchester, 6 de dezembro de 1947

Logo após o armistício que pôs fim à Primeira Guerra Mundial, o Primeiro-Ministro David Lloyd George pediu que Churchill deixasse o Ministério das Munições e assumisse os cargos combinados de secretário de Estado para a Guerra e para o Ar em 9 de janeiro de 1919. Isso encarregava Churchill do Departamento de Guerra e o responsabilizava por orientar a desmobilização de um Exército britânico de aproximadamente 3,5 milhões de homens. Esse enorme número por si só já tornava a tarefa intimidante, mas ela era ainda mais complexa do que parecia. Liderar o Departamento de Guerra exigia mais do que dismantelar o Exército. Apesar de a guerra ter chegado ao fim, ainda havia a necessidade de uma substancial força militar. A Alemanha precisava ser ocupada e os antibolcheviques na Rússia precisavam de ajuda. O Oriente Médio também constituía uma área de instabilidade que poderia demandar conflito armado. Mas, mesmo se a Grã-Bretanha estivesse em posição de debandar o Exército, enviando as tropas para casa, para que tipo de lar os veteranos seriam enviados? Com a súbita interrupção da produção da guerra e o cancelamento em massa de contratos industriais, a Inglaterra tinha muito mais homens do que empregos para lhes dar.

Motins e rebeliões irromperam no Exército dois dias antes de Churchill assumir oficialmente o cargo. Milhares de pessoas se reuniram em Whitehall, o distrito do governo em Londres, gritando que a guerra tinha acabado, que eles cumpriram sua missão e queriam voltar para casa. Alguns apenas se recusaram a cumprir ordens de voltar ao Continente para servir na ocupação da Alemanha. Alguns se amotinaram ao receber ordens de marchar para a distante Rússia, arrasada pela guerra civil.

Só [Vladimir I. Lenin] poderia ter conduzido a Rússia ao pântano encantado: só ele poderia ter descoberto o caminho de volta à estrada pavimentada. Ele viu; ele se voltou; ele pereceu... O povo russo foi

deixado se debatendo no brejo. A pior infelicidade deles foi o nascimento [de Lenin], a segunda pior: a morte dele.

The World Crisis, 1923-31

Churchill se encarregou da situação um dia antes de ser oficialmente estabelecido como secretário. Como sempre, insistiu em ver a situação com os próprios olhos. Perguntou ao general encarregado do Distrito Londrino quantos homens estavam disponíveis para lidar com os amotinados. Recebida a resposta, perguntou: “Eles são leais?” O general respondeu que esperava que fossem. “Podemos prender os amotinados?”, Churchill perguntou em seguida e o general respondeu “Não sabemos ao certo”. Sem comentar, Churchill perguntou se ele teria qualquer outra sugestão e, quando o general respondeu que não tinha, Churchill deu uma ordem concisa: “Então prenda os amotinados.”

Típico de Churchill

A atitude em relação aos “amotinados de Whitehall” foi típica de Churchill e qualquer gestor pode aprender com ela: inspecione a situação, consulte o encarregado, peça as sugestões dele e, depois, se nada melhor for sugerido, aja por conta própria. Quando algo precisa ser feito, escolha a melhor opção disponível. E depois, aja, como fez Churchill.

Ele não esperava que as prisões fossem fáceis, mas, para sua surpresa, os amotinados não resistiram ao serem cercados e se renderam voluntariamente. Churchill viu nessa docilidade uma oportunidade de neutralizar uma situação explosiva. Não quis assumir uma postura muito dura em relação a pessoas que agora colaboravam. Em vez de assumir uma abordagem punitiva, decidiu recompensar a anuência, propondo um acordo justo não apenas na realidade como também na aparência. Queria solucionar a crise em questão e dar um exemplo aos milhões de outros homens que aguardavam a desmobilização.

"Em vez de assumir uma abordagem punitiva, decidiu recompensar a anuência, propondo um acordo justo não apenas na realidade como também na aparência."

Sob a política existente do Departamento de Guerra, qualquer soldado que serviu pelo menos quatro meses podia ir para casa, mas só se pudesse provar que tinha um emprego na indústria esperando por ele. Mesmo um soldado que serviu por todo o período de guerra - quatro longos e árduos anos - não poderia ser

desmobilizado se não pudesse demonstrar ter um emprego civil à sua espera. Apenas quatro dias depois de os amotinados de Whitehall terem sido dispersados, Churchill anunciou uma grande revisão da política. Os que serviram na guerra, na frente de batalha, seriam liberados primeiro - sendo que a ordem da desmobilização se baseava no tempo de serviço. Isso se aplicava independentemente de haver um emprego civil à espera. Além disso, todos os homens alistados antes de 1916 seriam automática e instantaneamente desmobilizados. Os que serviram dois anos ou menos precisariam aguardar a desmobilização dos que serviram por mais tempo - mais uma vez independente de sua situação de empregabilidade civil. Além disso, entre os que serviram dois anos ou menos, uma prioridade especial de desmobilização seria concedida aos feridos.

O maior poder está no poder do comedimento

Sob a coordenação de Churchill a desmobilização foi realizada sem percalços, com a exceção de Calais, onde 5 mil homens se amotinaram por não terem sido desmobilizados. O Marechal Sir Douglas Haig liderou uma força para suprimir a rebelião. Prendeu três soldados identificados como líderes do grupo e informou Churchill que seriam fuzilados para servirem de exemplo aos outros. Churchill entrevistou imediatamente, dizendo a Haig em um telegrama que, a menos que os homens fossem culpados de derramamento de sangue, “não considero que a execução pena de morte seja justificada”. Executar os homens não seria apenas injusto. Churchill acreditava que isso só indisporia a opinião pública. Sugeriu que Haig encontrasse uma punição mais proporcional ao crime. Na opinião de Churchill, o maior poder que um líder possuía era o comedimento.

A nação recebeu de maneira calorosa a justiça da medida de Churchill e ele mesmo se orgulhou muito dela ao declarar a um amigo: “Foi uma das melhores coisas que fiz.” No entanto, ainda havia o problema de manter um exército suficiente para ocupar o Reno. Churchill acreditava que precisava conservar o serviço militar obrigatório para manter um Exército de um milhão de homens. Tentou convencer o Primeiro-Ministro David Lloyd George de que isso era necessário e, no fim, Churchill recebeu permissão para alistar “seu milhão de homens”.

Se desse o melhor de si, ele era quase capaz de convencer um pássaro a descer de uma árvore.

Sobre David Lloyd George, em *Thoughts and Adventures*, 1932

Foi o primeiro alistamento militar da Grã-Bretanha em tempos de paz. Churchill acreditava que a força de ocupação da Renânia era absolutamente necessária para executar as provisões do armistício e foi, na prática, uma extensão do serviço na guerra. Dessa maneira, não pensou duas vezes antes de comprometer os alistados à missão. Contudo, não acreditava ser correto ou apropriado enviar recrutas à distante Rússia para reforçar as forças antibolcheviques; além disso, não achava que o público britânico aprovaria tal medida. Na verdade, acreditava que o público também objetaria a enviar um pessoal regular do Exército à Rússia. Ele acreditava que o serviço na Rússia contra os bolcheviques deveria ser exclusivo de pessoas que se oferecessem como voluntárias explicitamente para a missão. Encabeçando o Departamento de Guerra, Churchill tinha autoridade para ordenar que qualquer soldado servisse em qualquer lugar, mas acreditava que encontrar uma solução de fato justa e imparcial tinha mais poder do que qualquer autoridade que pudesse impor.

Exercitar o poder sem justiça é tirania. Winston Churchill não era um tirano e acreditava que o povo britânico nunca toleraria um. Em várias ocasiões e em várias circunstâncias, um líder pode ou não ser capaz de proporcionar todo o alimento, abrigo, vestuário ou até proteção de que seus colaboradores precisam, mas ao praticar o comedimento ponderado no exercício do poder, um líder pode sempre agir com correção e garantir a justiça. Nenhum líder deve jamais restringir a prática da justiça.

Estabeleça limites

*Preferíamos ver Londres em ruínas e cinzas do que vê-la
escravizada, submissa e humilhada.*

Transmissão, Londres, 14 de julho de 1940

Empresas inflexíveis, como pessoas inflexíveis, não reagem bem a mudanças e, dessa forma, estão condenadas. Dependendo da natureza da organização, do mercado, do ambiente competitivo e do setor, essa condenação pode significar a morte instantânea ou talvez um definhamento lento e doloroso. Uma terceira possibilidade é a criação de um teto acima do qual nem você nem seu empreendimento podem subir. Como disse Ralph Waldo Emerson: “Uma uniformidade insensata é o diabrete das mentes pequenas.” Mas também acontece de empresas muito flexíveis, do mesmo modo como pessoas muito maleáveis, serem caracterizadas como sem personalidade. Elas não têm identidade e princípios e essa ausência cria um vácuo. Assim como a natureza abomina um vácuo, o mesmo ocorre com seus colegas, subordinados, chefes, concorrentes e clientes. Se você e a sua organização têm um vácuo no qual deveria haver uma identidade, outros se apressarão para preenchê-lo. A sua identidade, incluindo os seus valores e princípios, serão definidos para você pelos outros - muito possivelmente de maneiras que não o favorecerão nem o satisfarão.

"Se você e a sua organização têm um vácuo no qual deveria haver uma identidade, outros se apressarão para preenchê-lo. A sua identidade, incluindo os seus valores e princípios, será definida para você pelos outros - muito possivelmente de maneiras que não o favorecerão nem o satisfarão."

A capacidade de improvisar, de reagir com criatividade à mudança e de

criar a mudança é vital para o sucesso de qualquer empreendimento. Porém existe um ponto no qual um limite deve ser traçado - uma identidade essencial deve ser definida, um conjunto de princípios deve ser estabelecido. Em todos os níveis de sua carreira, Churchill apresentou uma percepção forte e segura de onde traçar esse limite e sabia como fazê-lo inequivocadamente. Na posição de secretário de Estado para a Guerra e para o Ar em 1920, por exemplo, aprovou a utilização de aviões para “dispersar” o Sinn Féin (nacionalistas irlandeses militantes) com “metralhadoras” ou “bombas”, mas estabeleceu um limite para o que recentemente ocorrera em outra parte do Império, em Amritsar, Índia. Lá, no dia 13 de abril de 1919, o General Reginald Dyer conquistou o epíteto de “Carniceiro de Amritsar” pela execrável ordem de abrir fogo em civis desarmados, com mulheres e crianças envolvidas, reunidos em Jallianwala Bagh para as celebrações anuais do Baisakhi, um festival cultural e religioso punjabi.¹ O Jallianwala Bagh era um espaço de cerca de seis ou sete acres cercado por um muro que tinha apenas cinco entradas. Quatro das entradas eram muito estreitas e a quinta foi bloqueada por tropas de Dyer e dois carros blindados equipados com metralhadoras.

A responsabilidade é um maravilhoso agente quando imposta a mentes competentes.

Comentário sobre a ação policial não violenta que dispersou os manifestantes republicanos em Dublin, setembro de 1922, citado em *Churchill: A Life*, de Martin Gilbert, 1991

Decidido a ensinar uma lição aos indianos depois que um grupo antibritânico atacou uma professora inglesa, Dyer ordenou que seus soldados atirassem diretamente na multidão que lotava o parque no festival. Em 10 minutos de fogo cerrado, cerca de 1.650 projéteis foram atirados. Dyer liderou o ataque e direcionou o fogo exatamente onde a multidão era mais densa e, depois, se concentrou nas saídas estreitas, de modo que as pessoas que procuravam escapar foram abatidas em grande número. Segundo relatos oficiais, mais de 379 civis foram mortos e 1.200 foram feridos. Relatórios não oficiais - incluindo de funcionários públicos britânicos - contavam mais de mil mortos. Churchill nunca gostou de usar tropas terrestres contra civis e, depois de se certificar de que Dyer jamais comandaria novamente, condenou o massacre de Amritsar como um “evento ultrajante”. Promulgou o que descreveu como “uma proibição geral” para que os comandantes observassem ao lidar com tumultos e outras

perturbações da ordem pública: “Quero uma proibição do que se chama de ‘terror’.” Este foi o limite que estabeleceu, e definiu-o meticulosamente:

O que quero dizer com ‘terror’ é impor uma grande matança ou massacre em um aglomerado de pessoas com a intenção de aterrorizar não apenas o resto da multidão como todo o distrito ou todo o país. Não podemos admitir essa doutrina de maneira alguma. O terror não é um remédio conhecido na farmacopeia britânica.

Certificou-se de traçar essa linha, não apenas como uma declaração moral pessoal, mas também como o produto de valores nacionais. O “terror” era errado por várias razões, sendo que a principal era sua “não britanicidade” essencial.

Churchill ficou indignado com o incidente de Amritsar, mas subordinou seu ultraje pessoal a uma formulação de ultraje coletivo - o limite que estabeleceu em nome do povo britânico. E expressou isso na forma de uma declaração eloquente e inequívoca de princípios. Churchill nunca deu “a cara a tapa” quando ofendido. Era a favor de uma ação vigorosa para suprimir a desordem civil e outros ataques, porém sempre visou proteger vidas e nunca abriu mão de um código básico de moralidade, decência e humanidade. Seis anos mais tarde, quando Churchill servia como o ministro das Finanças no gabinete do Primeiro-Ministro Stanley Baldwin, apoiou com entusiasmo a decisão do gabinete de enviar forças auxiliares à China em resposta aos ataques por parte de comandantes militares chineses aos ingleses em dois portos chineses. Escreveu ao primeiro-ministro:

Prestes a ser verdadeiramente conquistado, não há mal pior do que submeter-se à injustiça e violência por medo da guerra. Uma vez que se toma o veneno de não ser capaz, em quaisquer circunstâncias, de defender os seus direitos contra a agressão de algum determinado grupo de pessoas, não há fim para as exigências que farão ou as humilhações que devem ser aceitas.

Análise os limites

Como o líder de um empreendimento, espera-se que você incorpore e aja de acordo com a identidade e os valores do empreendimento. As decisões éticas que você tomar devem ser mais do que pessoais. Você ao mesmo tempo conduz e representa a sua organização. Contudo, isso não significa que você deva abandonar seus valores pessoais. Eles devem fundamentar - não necessariamente determinar - os limites éticos e políticos que você estabelecer. Avalie a política da empresa em relação a sua ética pessoal e avalie a sua ética pessoal em relação às políticas da sua organização. A sua tarefa na

liderança é conciliá-las.

Esse foi o primeiro posicionamento de Churchill contra o “apaziguamento” - a política de se submeter a injustiças para evitar a guerra - que evoluiu, em uma dezena de anos, para a sua famosa posição contra a tentativa do Primeiro-Ministro Neville Chamberlain de “apaziguar” Adolf Hitler aquiescendo à anexação dos Sudetos, na Tchecoslováquia. Uma política antiapaziguamento era de fato um princípio resoluto para Churchill, basicamente inalterado entre 1926 e 1938. A disposição de Winston Churchill de traçar de maneira corajosa um limite e sua grande capacidade de articular tanto a natureza do limite quanto suas razões viriam a beneficiar a ele e ao povo da Grã-Bretanha esplendidamente durante a Segunda Guerra Mundial, mesmo - melhor dizendo - quando parecia que o povo britânico não estava em posição de impor um limite como esse. Por exemplo, no dia 10 de julho de 1940, Adolf Hitler ordenou o primeiro dos vários grandes bombardeios na Grã-Bretanha que viriam a ser conhecidos como a “Blitz”. Hitler intencionava preparar o terreno para a “Operation Sealion” (Operação Leão-marinho), a invasão das Ilhas Britânicas. No dia 14, quatro dias após o início da “Blitz”, o Primeiro-Ministro Churchill fez um comunicado pelo rádio dos estúdios da BBC, em Londres. A importância da data - a Queda da Bastilha - não passou despercebida a Churchill, que disse aos ouvintes como, “um ano atrás em Paris eu assisti ao altivo desfile, pela Champs Élysées, do Exército francês e do Império Francês. Quem pode prever o que os próximos anos trarão?” Foi um reconhecimento de incerteza em uma época de terrível incerteza. Do terror e da ansiedade, contudo, Churchill passou rapidamente à fé: “A fé nos é dada para nos ajudar e nos confortar quando nos assombramos diante do desenrolar do destino humano. E eu proclamo a minha fé de que alguns de nós viveremos para ver um 14 de julho no qual uma França livre, mais uma vez, exultará em sua grandeza e sua glória e, mais uma vez, se apresentará como um paladino da liberdade e direitos humanos. Quando esse dia amanhecer, o que certamente acontecerá, a alma da França se voltará com compreensão e gentileza aos franceses e francesas, onde quer que possam estar, que nos momentos mais sombrios não perderam as esperanças pela República.”

"A disposição de Winston Churchill de traçar corajosamente um limite e sua grande capacidade de articular tanto a natureza do limite quanto suas razões viriam a beneficiar a ele e ao povo da Grã-Bretanha esplendidamente durante a Segunda Guerra Mundial."

Como fez em discursos anteriores e faria em muitos outros ainda por vir,

Churchill usou as palavras para criar na linguagem o que não podia - pelo menos não no momento - ser concretizado na realidade física. Com uma série de frases, conduziu seus ouvintes da aterrorizante incerteza, à fé e à absoluta confiança — “*Quando esse dia amanhecer, o que certamente acontecerá*” - e imaginou como, nesse dia que certamente virá, os cidadãos da França que não se desesperaram serão recompensados. A mensagem ao povo da Grã-Bretanha era clara: *Sigam o exemplo desses homens e mulheres da França. Sejam confiantes. Não se desesperem, por mais sombrio que seja o momento presente.*

O primeiro-ministro prometeu ajuda à França, “amiga [da Grã-Bretanha]... ferida por um atordoante golpe”, jurando, em nome do povo britânico, “agir para que cada autêntico coração francês bata e brilhe no modo como conduzimos a batalha; e que não apenas a França, mas todos os países oprimidos da Europa possam sentir que cada vitória britânica é um passo na direção da liberação do Continente do mais odiável cativo no qual já se viu preso”. Essa salvação, não apenas da França e da Grã-Bretanha, mas de toda a Europa, era o “dever” da nação. Para Churchill, nenhum princípio era mais absoluto do que o dever. Sua natureza precisa mudaria, dependendo da situação, mas o princípio era invariável.

Não seria fácil cumprir seu dever. “Tudo indica que a guerra será longa e árdua”, Churchill admitiu. E a guerra também seria substancialmente carregada de incerteza - “Ninguém pode dizer para onde ela se espalhará” - mas “uma coisa é certa: os povos da Europa não serão governados por muito tempo pela Gestapo nazista e o mundo não se renderá ao evangelho de ódio, ambição e dominação, de Hitler”. Dessa forma, com um apelo para cumprir implacavelmente seu dever, uma convocação ao combate em uma longa e árdua incerteza, Churchill conduziu seus ouvintes à triunfante certeza de seu destino em comum: a derrota de Adolf Hitler. O primeiro passo para a realização desse destino era “enfrentar sozinho o pior que a determinação e a hostilidade do tirano podem fazer”.

"Para Churchill, nenhum princípio era mais absoluto do que o dever. Sua natureza precisa mudaria, dependendo da situação, mas o princípio era invariável."

Curvando-nos humildemente diante de Deus, mas cientes de que servimos a um propósito promissor, estamos prontos para defender nossa terra nativa contra a invasão com a qual ela é ameaçada. Estamos lutando sozinhos; mas não lutamos apenas por nós mesmos. Aqui nesta resoluta Cidade do Refúgio, que abriga o título de propriedade do progresso humano, e é de profunda influência para a

civilização cristã; aqui, cercados dos mares e oceanos nos quais a Marinha reina; protegidos no ar pela bravura e dedicação da nossa força aérea - aguardamos, impávidos, o ataque iminente. Ele talvez ocorra esta noite. Talvez na semana que vem. Talvez nunca venha. Devemos nos mostrar igualmente capazes de enfrentar um súbito e violento choque ou - o que talvez seja um teste mais árduo - uma prolongada vigília. A provação pode ser intensa, longa ou ambas, mas não buscaremos negociar, não toleraremos barganhas; podemos demonstrar clemência -mas não pediremos clemência.

Foi nesse ponto, enfim, que estabeleceu o limite. Por mais dura que fosse a batalha por vir, não haveria rendição, negociação nem um pedido abjeto de clemência.

Churchill sabia que poderia definir o limite, mas era algo muito diferente executá-lo com Londres sendo bombardeada e os exércitos de Hitler já tendo tomado a maior parte da Europa.

É fácil, para mim, entender como observadores simpatizantes do outro lado do Atlântico ou amigos ansiosos em países ainda não tomados da Europa, que não têm como avaliar os nossos recursos ou nossa determinação, podem ter temido pela nossa sobrevivência quando viram tantos Estados e reinos despedaçados em algumas poucas semanas ou até dias pela monstruosa força da máquina de guerra nazista. Mas Hitler ainda não encontrara a resistência de uma grande nação tão determinada quanto a dele. Muitos desses países foram envenenados por intriga antes de serem abatidos pela violência. Foram apodrecidos de dentro para fora antes de serem derrubados de fora para dentro. De que outra forma é possível explicar o que aconteceu à França? - ao Exército francês, ao povo francês, aos líderes do povo francês?

Mas aqui, na nossa Ilha, temos boa saúde e boas intenções. Vimos como Hitler preparou com um detalhamento científico os planos para destruir os países vizinhos da Alemanha... Vimos como os franceses foram desgastados e dominados. Dessa forma podemos estar certos de que existe um plano - talvez desenvolvido ao longo de anos - para destruir a Grã-Bretanha, o que, afinal, tem a honra de ser seu principal inimigo. Tudo o que posso dizer é que qualquer plano para invadir a Grã-Bretanha que Hitler tenha feito dois meses atrás precisaria ser totalmente reavaliado para corresponder à nossa nova posição. Dois

meses atrás - melhor dizendo, um mês atrás -, nossos principais esforços eram manter nosso melhor Exército na França. Todas as nossas tropas regulares e toda a nossa produção de munições e uma grande parte da nossa força aérea precisou ser enviada à França e mantida em ação naquele país. Contudo, agora toda a nossa força está em casa. Nunca antes na última guerra - ou nesta - tivemos nesta Ilha um Exército comparável em qualidade, equipamentos ou números ao que nos defende aqui esta noite. Temos um milhão e meio de homens no Exército britânico a postos esta noite e todas as semanas de junho e julho foram passadas em sua organização, suas defesas e seu notável poder avança aos grandes saltos...

Com os limites definidos, Churchill se esforçava para mostrar que eram reais e poderiam ser mantidos. E se a Marinha Real Britânica e a Força Aérea Real Britânica não conseguissem impedir a invasão, “o povo não se curvará placidamente em submissão diante dele, como vimos, infelizmente, em outros países”.

Deveremos defender cada vilarejo, cada vila e cada cidade. Londres sozinha, em um combate rua a rua, poderia devorar com facilidade todo um Exército hostil; e preferíamos ver Londres em ruínas e cinzas do que vê-la escravizada, submissa e humilhada. Sou obrigado a declarar esses fatos, porque é necessário informar o nosso povo das nossas intenções e, desse modo, reassegurá-las.

Depois de apresentar o pior cenário possível - um combate pelas ruas de Londres - Churchill passou a detalhar o que chamou de “uma grande semana para a Força Aérea Real Britânica e para o Comando de Caças. Eles abateram mais de um quinto das aeronaves alemãs que tentaram atacar nossos comboios no Canal ou que tentaram cruzar a linha costeira britânica”. Ele também se vangloriou do “poder da Marinha Real Britânica. Com mais de mil navios armados patrulhando os mares, a Marinha, capaz de transferir suas forças com muita agilidade para proteger qualquer região do Império Britânico que possa se ver ameaçada também é capaz de manter uma comunicação aberta com o Novo Mundo, de onde, à medida que o confronto se aprofundar, cada vez mais ajuda virá”. Será que Hitler tentaria privar a Grã-Bretanha de alimento? “Não é notável que, após dez meses de ataque ilimitado aéreo e de submarinos alemães ao nosso comércio, tenhamos mais reservas de alimento do que nunca e tenhamos uma tonelagem substancialmente maior sob a nossa própria bandeira, além dos

grandes números de navios estrangeiros no nosso controle, do que tínhamos no início da guerra?”

“Por que me detenho em tudo isso?”, Churchill perguntou retoricamente. “Sem dúvida não para induzir qualquer abrandamento de esforço ou vigilância.

Pelo contrário. Eles devem ser redobrados... Eu me detenho nesses elementos da nossa força, nesses recursos que mobilizamos e controlamos - eu me detenho neles porque é certo mostrar que a boa causa pode controlar os meios de sobrevivência; e que, apesar de labutarmos no vale sombrio, podemos ver a luz do sol nos planaltos adiante.”

Churchill reconhecia que o Império Britânico era vasto e variado, “mas existe um laço que nos une a todos e nos sustenta aos olhos do público - isto é (como é cada vez mais conhecido), que estamos preparados para ir ao extremo, resistir a eles e nos impor a eles...” Como de costume, Churchill seguia as grandiosas e amplas pinceladas com especificidades: “Agora tudo depende de toda a potência da raça britânica em todas as partes do mundo e de todos os povos associados a nós e de todos os nossos simpatizantes em todos os países, fazendo o seu melhor noite e dia, dando de tudo, ousando tudo, suportando tudo - ao extremo - até o fim.”

Foi ele quem estabeleceu o limite, mas o fez em nome do povo. Como explicou, esta não é “uma guerra de chefes ou príncipes, de dinastias ou de ambição nacional” e, com certeza, não é uma guerra do Primeiro-Ministro Winston Churchill. Em vez disso, “é uma guerra de pessoas e causas. Um número enorme de pessoas, não apenas nesta Ilha, mas em todos os países, prestará um serviço leal nesta guerra, mas cujos nomes jamais serão conhecidos, cujos feitos jamais serão registrados. Esta é uma Guerra dos Guerreiros Desconhecidos; mas se todos nós nos esforçarmos sem perder a fé ou a crença no dever, a sombria maldição de Hitler será alçada da nossa era”.

Na citação de Emerson, “Uma uniformidade insensata é o diabrete das mentes pequenas“, a palavra-chave é o primeiro adjetivo: *insensato*. A flexibilidade e a capacidade de resposta são importantes em qualquer organização ou líder, mas fundamentando qualquer empreendimento deve estar uma base sólida. Chame essa base do que quiser - política, princípios, valores ou identidade -, ela é uma linha indelével e absoluta que nem você nem a sua empresa podem cruzar sob qualquer circunstância. Trace, defina, comunique e explique esse limite.

¹ *Nota da Editora:* Grupo étnico do sul da Ásia cuja identidade foi essencialmente cultural e linguística. No entanto, nos últimos tempos, a definição do grupo foi ampliada para incluir os emigrantes de ascendência

punjabi que mantêm suas tradições culturais.

Não tente ser alguém que você não é

*Nunca ceda, nunca ceda, nunca, nunca, nunca — em nada, grande
ou pequeno, importante ou trivial — nunca ceda, exceto
por convicções de honra e bom-senso.*

Discurso, Harrow School, Londres, 29 de outubro de 1941

Em 1924, aos 49 anos, Winston Churchill deixou o que lhe parecia o moribundo Partido Liberal para se unir aos conservadores. Recebeu um assento na Câmara dos Comuns como conservador, mas, devido a fato de ter “virado a casaca” tão subitamente, não esperava ser “convidado a entrar no governo” - isto é, ganhar um cargo no gabinete. Na verdade, ele estava errado. Sua deserção à causa conservadora foi vista como extremamente desejável, e o Primeiro-Ministro Stanley Baldwin, depois de avaliar vários cargos que poderiam ser apropriados a Churchill - como presidente da Junta Comercial, secretário de Estado para a Guerra, uma posição no Gabinete Colonial, um retorno ao almirantado, entre outros -, perguntou se ele consideraria se tornar ministro das Finanças.

Churchill achou impossível resistir. “Isso realiza a minha ambição”, ele respondeu. “Eu ainda tenho a toga de ministro das Finanças do meu pai. Será um orgulho servir ao senhor nesse esplêndido ministério.”

Se Stanley Baldwin fosse mais experiente na avaliação das pessoas, essas observações o teriam deixado em alerta. Churchill poderia ter reagido ao convite de Baldwin de muitas maneiras. Poderia ter falado, por exemplo, sobre seu grande interesse em economia. Mas, na verdade, tinha pouco interesse em economia, exceto por uma noção de que impostos sobre a riqueza não ganha

pelo trabalho (em grande parte riqueza herdada) deveriam ser altos, ao passo que impostos sobre a riqueza ganha através do trabalho (produzida pela mão de obra produtiva) deveriam ser baixos. A crença de Churchill - e nisso tinha algo em comum com o radical economista americano Henry George - era que reduzir os impostos sobre a riqueza ganha pelo trabalho estimularia a produção ao passo que elevar os impostos sobre riqueza não ganha pelo trabalho (pelo menos) não recompensaria o ócio. A ideia aqui, contudo, não era tanto a de um homem pensando como um economista, mas sim de um homem pensando como um moralista.

De qualquer forma, Churchill não reagiu à oferta falando sobre política econômica. Em vez disso, mencionou a ambição pessoal, que incluía cumprir o juramento que fizera quando seu pai morreu mais ou menos em desgraça - isto é, de defender a memória denegrida de Lorde Randolph. O cargo de ministro das Finanças era um trampolim para a posição de primeiro-ministro, o que era uma outra boa razão para aceitar a oferta. Mas Churchill parecia ansioso sobretudo por assumir o lugar do pai - tanto figurativa quanto literalmente. No entanto, não se adequava bem ao cargo.

Winston Churchill era um homem do Renascimento moderno, sem dúvida, com uma enorme variedade de interesses e realizações. Mas as finanças nunca estiveram entre eles. Apesar de ter ganhado muito dinheiro como jornalista e autor de best-sellers, não administrava suas finanças com prudência, vivia no desperdício e quase sempre gastava muito mais do que podia. Em alguns cargos que assumiu, da carreira militar à assistência social, Churchill nunca possuiu ou desenvolveu um extenso conhecimento prático, o que o beneficiou muito como a base para uma autêntica visão estratégica. Como ministro das Finanças, contudo, sua visão em grande parte não tinha bases. A grande força de Churchill era o pensamento original. Quase sempre elaborava bem uma ideia antes de tentar colocá-la em prática. Avaliava meticulosamente cada proposta em sua mente e em sua imaginação. No entanto, no Ministério das Finanças, cometeu o erro fatal de adotar uma ideia de segunda mão - uma ideia alheia - e uma que não apenas entendia pouco como também deixou de ponderar todas as consequências.

Improvise?

Em 1968, Dr. Laurence J. Peter e Raymond Hull publicaram o best-seller *O princípio de Peter*, um estudo irônico de organizações hierárquicas centradas no princípio de Peter: “Em uma hierarquia, cada empregado tende a se mostrar à altura de seu nível de incompetência.” Isto é, as hierarquias recompensam o desempenho com promoções, acabando por promover cada empregado a um cargo pelo menos um passo além de sua capacidade. Dessa forma, em uma hierarquia, uma pessoa se

mostra à altura de seu nível de incompetência.

A pergunta a ser feita é se o Princípio de Peter pode ou não ser evitado. Em qualquer hierarquia, é difícil para um empregado recusar uma promoção - dizer: “Não estou qualificado para essa função.” Com efeito, em geral nos dizem para superar nossos limites. Como escreveu o poeta Browning, “O alcance de um homem deve exceder suas possibilidades; se não, qual é o propósito de um paraíso?” E é verdade que muitas pessoas se mostram à altura da responsabilidade que lhes é atribuída. Quando o Presidente Franklin D. Roosevelt faleceu de repente no dia 12 de abril de 1945, no meio da Segunda Guerra Mundial, muitos temiam que seu vice-presidente, Harry S. Truman, fosse totalmente inadequado para assumir o cargo. Ninguém temia mais isso do que o próprio Truman. Mas, diante de seu dever, rapidamente se mostrou à altura da ocasião. No entanto, em alguns casos, pode ser o maior teste de caráter de liderança recusar uma promoção para a qual você está convencido de que é inadequado ou despreparado. Não se iluda, isso coloca a sua carreira em risco, mas falhar no cargo ou, ainda pior, presidir sobre um significativo fracasso institucional tem consequências muito piores. *Fazer ou morrer* é uma boa máxima, contanto que você acredite que a segunda alternativa seja consideravelmente mais provável.

Antes de Churchill assumir o cargo, o Ministério das Finanças já tinha decidido retornar ao padrão-ouro. Com o início da Primeira Guerra Mundial 1914, o governo britânico suspendeu o padrão-ouro - isto é, pôs fim à política do lastro em ouro para as notas do Bank of England - para criar mais dinheiro para financiar a guerra. Essa era uma prática usual para os governos durante uma guerra. Após o armistício, a Grã-Bretanha não retomou o padrão-ouro, o que gerou inflação, mas também criou um clima de “moeda frouxa” favorável à indústria e a pessoas cujas rendas dependiam da produtividade - em outras palavras, a pessoas cuja riqueza era obtida pelo trabalho e não herdada. A primeira classe era a que Churchill desejava incentivar e apoiar. Dessa maneira, relutou em ir em frente com a política do Tesouro e aprovar o retorno ao padrão-ouro. Argumentou que isso “favorecia os interesses especiais das finanças à custa dos interesses da produção” e declarou que “preferia ver as Finanças menos orgulhosas e a Indústria mais satisfeita”. Na verdade, relutou tanto em retornar ao padrão-ouro que, no dia 17 de março de 1925, ofereceu um jantar ao economista e oponente do padrão-ouro J. M. Keynes e oficiais do Tesouro esperando que a respeitável eloquência de Keynes prevalecesse. Nesse ponto, o Primeiro-Ministro Baldwin, que também exercera o cargo de ministro das

Finanças, deu sua opinião, aconselhando Churchill (nas palavras do biógrafo Martin Gilbert) a “não agitar um barco que praticamente já zarpou e ao qual o Bank of England estava comprometido”.

Churchill se viu em uma posição tão dolorosa quanto a situação na qual esteve no momento em que tomou a decisão de atacar o Dardanelos na Primeira Guerra Mundial. A ele era negada a plena autoridade para tomar uma decisão para a qual ele, de qualquer maneira, teria de aceitar plena responsabilidade.

"Churchill se viu em uma posição tão dolorosa quanto a situação na qual esteve no momento em que tomou a decisão de atacar o Dardanelos na Primeira Guerra Mundial. A ele era negada a plena autoridade para tomar uma decisão para a qual ele, de qualquer maneira, teria de aceitar plena responsabilidade."

As situações eram similares, mas não idênticas. Em 1915, o Primeiro Lorde da Marinha Churchill estava preso em uma rede burocrática que o impossibilitava de exercer plena autoridade pelas suas decisões. De 1924 a 1925, contudo, estava no comando e poderia ter mantido sua posição, por mais inconveniente que isso fosse para o Tesouro e para o Bank of England e mesmo sem o apoio do primeiro-ministro. Churchill tinha a autoridade, por mais doloroso que fosse para exercê-la.

Então por que ele cedeu? A resposta mais provável é que não se sentiu confiante o suficiente no seu conhecimento sobre economia para se opor a tantas autoridades. Essa era uma ótima razão para ele ceder os pontos, mas, é claro, era uma razão melhor ainda para ele ter recusado a nomeação para ministro das Finanças desde o início. No entanto, tendo aceitado o cargo, para o melhor ou para o pior, Churchill deveria ter se mantido firme em seu instinto de que voltar ao padrão-ouro seria uma má ideia.

Justiça seja feita, o retorno ao padrão-ouro de fato tinha certa validade teórica. A moeda livre do ouro com certeza interferia em um livre mercado ao controlar artificialmente os preços, mas a guerra e suas consequências interferiam ainda mais em um livre mercado, criando pressões que o distorciam horivelmente. Se cada nação pudesse pagar suas dívidas de guerra no prazo, haveria uma grande razão prática - bem como teórica - para logo restaurar o padrão-ouro, contudo muitas nações não estavam dispostas nem eram capazes de pagar suas dívidas. Em reação a isso, o governo britânico buscou receber parte da dívida de guerra tributando pesadamente as importações para proteger e estimular a indústria doméstica. As nações devedoras retaliaram tributando exportações britânicas. O resultado foi um impasse comercial, que o Tesouro e seus conselheiros buscavam quebrar retornando ao padrão-ouro, uma manobra que determinaria o preço das mercadorias no mercado internacional e

proporcionaria um único padrão de valor. Teoricamente, a manobra também se justificava, mas fracassou na prática porque as outras nações europeias não seguiram o exemplo da Inglaterra; diferentemente da Grã-Bretanha, adiaram seu retorno ao padrão-ouro. Isso significou a subida do preço das exportações britânicas mais do que as nações estavam dispostas ou podiam pagar. Com esse golpe, os produtores britânicos buscaram reduzir os salários e esse movimento de redução salarial logo tomou todo o setor manufatureiro britânico, levando, em maio de 1926, a uma greve geral nacional.

O defeito inerente do Capitalismo é a divisão desigual das bênçãos; a virtude inerente do Socialismo é a divisão igualitária da pobreza.

Discurso, Câmara dos Comuns, 22 de outubro de 1945

Reduções drásticas nos salários de mineradores levaram à greve geral e Churchill reagiu condenando os proprietários de minas, além de se encarregar de um jornal do governo, a *British Gazette*, e publicar longos discursos frustrados e destemperados contra os grevistas, conquistando, desse modo, a duradoura inimizade da classe trabalhadora britânica. Foi exatamente o contrário da maneira como reagiu a líderes grevistas quando era ministro das Munições e é difícil explicar essa mudança de abordagem. Afinal, sua inclinação original de não retomar o padrão-ouro era um fruto de sua identificação com as pessoas que ganhavam a vida com o trabalho. Parece provável que sua violenta reação contra o posicionamento da classe operária tenha resultado de sua própria frustração em ter de defender uma política na qual não acreditava de fato.

Apesar de a greve em si ter sido solucionada em uma semana, os salários mais baixos persistiram à medida que altos preços de exportação limitavam a produção, o que, em algumas regiões da Inglaterra, resultou não apenas em baixos salários como também em um acentuado aumento do desemprego. Essas forças depressoras só foram exacerbadas pela ação subsequente de Churchill. Altos preços do ouro e inflação se seguiram à suspensão do padrão-ouro durante a guerra. Segundo a tradição, após a guerra, pagamentos convertidos pelo ouro deveriam ser restaurados aos níveis do preço do ouro pré-guerra - e não aos níveis correntes. Sem exercitar muito o pensamento independente, Churchill se rendeu à tradição, de modo que a reintrodução do padrão-ouro aos níveis pré-guerra levou a uma súbita deflação por todo o Império Britânico. Depois, no momento em que outros países europeus finalmente também começaram a reintroduzir o padrão-ouro, a demanda de ouro subiu acentuadamente em relação

à demanda de mercadorias. Isso reduziu ainda mais o preço das mercadorias e aprofundou a depressão pela qual Winston Churchill e o Partido Conservador foram de fato culpados. Em 1929, o Partido Trabalhista derrotou os conservadores nas eleições gerais e Winston Churchill se viu fora do governo. Apesar de ter permanecido no Parlamento, só voltaria a um cargo no gabinete após o início da Segunda Guerra Mundial.

Você pode pensar o que quiser do governo democrático, mas é melhor ter uma experiência prática de suas fundações rudimentares e desmazeladas.

Great Contemporaries, 1937

Apesar de o próprio Churchill ter confessado mais tarde que ceder à pressão para reintroduzir o padrão-ouro foi o maior erro de sua vida, defendeu a decisão em muitas ocasiões ao longo do resto de sua longa carreira, observando que ter seguido os conselhos de todas as pessoas da comunidade de finanças do governo e que era, afinal, muito importante vincular a política monetária à “realidade” do ouro em vez de permitir que a moeda continuasse a inflacionar e perder valor. Contudo, apesar de poder ter defendido a decisão em público, a lição mais duradoura que aprendeu com ela foi profundamente pessoal. Contou-a em um discurso durante a guerra aos estudantes da escola pública onde estudou, a Harrow, no dia 29 de outubro de 1941:

Não é possível dizer o que acontecerá com base em aparências. Algumas vezes a imaginação faz as coisas parecerem muito piores do que são; mas sem imaginação não se pode fazer muito. As pessoas imaginativas veem muito mais perigos do que talvez existam; certamente muito mais do que ocorrerão; mas também devem rezar para receber aquela coragem extra para manter essa extensa imaginação. Porém, para todas as pessoas, sem dúvida, pelo que passamos durante esse período - estou me dirigindo à Escola -sem dúvida, deste período de 10 meses, esta é a lição: nunca ceda, nunca ceda, nunca, nunca, nunca - em nada, grande ou pequeno, importante ou trivial - nunca ceda, exceto por convicções de honra e bom-senso. Nunca se renda à força; nunca se renda ao poder aparentemente esmagador do inimigo. Estávamos completamente sozinhos um ano atrás e para muitos países parecia que estávamos acabados, que era o

fim. Toda essa nossa tradição, nossas canções, a história da nossa Escola, essa parte da história deste país estavam acabadas, terminadas e liquidadas.

O estado de espírito é muito diferente hoje. Outras nações acharam que a Grã-Bretanha passou uma esponja em seu destino. Em vez disso, porém, nosso país se sustentou diante do perigo. Não nos acovardamos e não pensamos em desistir; e pelo que pareceu ser quase um milagre às pessoas de fora destas Ilhas, apesar de nunca termos duvidado, agora nos vemos em uma posição na qual digo que podemos estar certos de que só precisamos perseverar para conquistar.

Os erros, se sobrevivermos a eles, são extremamente valiosos. O que Churchill aprendeu com seu esmorecimento atípico de força de vontade em 1924-25 foi jamais, jamais, jamais permitir que isso aconteça de novo. Essa foi a lição que o orientou, sua nação e o mundo livre durante o período mais sombrio da história moderna.

Saber quando permanecer firme - mesmo contra uma enorme onda devoradora - e quando (bem como o quanto) abrir mão é uma das questões mais difíceis da liderança. Há momentos nos quais a obstinação não passa de obstinação - improdutiva e até destrutiva. Mas ceder à pressão e abandonar o seu instinto e discernimento dificilmente é uma boa ideia. E uma política adotada sem convicção tem duas vezes mais chances de fracasso. Se for uma política ruim, ela nunca deveria ter sido adotada e, se for uma política perfeitamente boa, dar-lhe apoio inadequado pode muito bem levá-la ao fracasso. Quando você hesita em adotar uma determinada decisão, ideia ou política, não permita que ninguém o force a isso. Analise meticulosamente as razões da sua hesitação. Reveja a proposta com cuidado. Se você continuar achando difícil acreditar nela, não o faça. Esse não é o momento para se curvar e arcar com as consequências de uma decisão que você nunca realmente quis.

Diga sempre a verdade

*Não é possível escapar do perigo dos bombardeios.
Não podemos recuar. Não podemos mudar Londres de lugar.*
Discurso, Câmara dos Comuns, 28 de novembro de 1934

Winston Churchill tinha uma sinceridade inata. Em dezembro de 1931, estava na cidade de Nova York para uma série de palestras nos Estados Unidos - decidido a recuperar a fortuna que perdera no crash do mercado de ações americano de 1929. No dia 13, estava prestes a atravessar a Quinta Avenida (na época uma via de duas mãos) procurando a casa do financista e conselheiro presidencial Bernard Baruch, que o convidara para uma reunião com pessoas do alto escalão. Olhou para a esquerda e, ao observar que nenhum carro se aproximava, começou a atravessar a rua. Foi quando um carro o atingiu da direita.

Churchill, de 57 anos, foi muito ferido, com uma grave lesão na testa e nas coxas. Um policial que correu para ajudar perguntou o que acontecera. Em agonia, Churchill explicou calmamente que era inglês e que, esquecendo que os americanos dirigem pela direita, olhou para o lado errado antes de atravessar. A culpa do acidente, insistiu, foi toda dele. Essa era a verdade e, por ser a verdade, não tinha escolha a não ser contá-la.

Tudo acaba e, felizmente, nada se esvai com mais rapidez do que a memória da dor física.

Minha mocidade, 1930

Churchill também teve de dizer a verdade no que diz respeito ao mal que se acumulava e crescia na Alemanha. Foi uma verdade que ele diria ao longo da década de 1930, à medida que Adolf Hitler ficava cada vez mais poderoso, apertava cada vez mais o pescoço da própria nação, formava um exército, uma força aérea, e começava a olhar com olhos famintos para o resto do mundo. Era uma verdade difícil de ser dita, porque quase ninguém no governo queria ouvi-la e quando eram forçados a ouvi-la, eles a negavam insistentemente e veementemente.

Em 1932, o governo de Stanley Baldwin estava de fato comprometido com o desarmamento, decidido a dar, por meio da redução militar na Grã-Bretanha, um exemplo para o resto do mundo. O governo participou com entusiasmo da Conferência Mundial pelo Desarmamento em Genebra, Suíça. Na Alemanha, durante a conferência na Suíça, Adolf Hitler perdia para o Marechal Paul von Hindenburg na briga pela presidência da república alemã. Isso forçou Hindenburg a chamar Hitler para participar do governo no cargo de chanceler e fazer dele o segundo homem mais poderoso da nação. Hitler se opôs furiosamente ao movimento de desarmamento europeu e exigiu uma revisão do Tratado de Versalhes para permitir o rearmamento da Alemanha. Aos complacentes compatriotas, Churchill observou que o novo chanceler da república alemã logo subia ao poder e, em pouco tempo, derrubaria o moderado, porém envelhecido, Hindenburg. Hitler não descansaria, observou Churchill, enquanto a Alemanha não fosse remilitarizada e rearmada.

A reação à advertência de Churchill veio do ministro das Relações Exteriores, Sir John Simon, que insistia que a ascensão de Hitler era outra razão para prosseguir com o rápido e abrangente desarmamento. Ele argumentou que, se a Grã-Bretanha e a França não reduzissem seu poderio militar, a Alemanha, ameaçada, não teria alternativa além de se rearmar. Reduza o armamento britânico e francês, ele argumentou, e Hitler sem dúvida seguiria o exemplo.

A história da humanidade é de guerra. Exceto por breves e precários interlúdios, nunca houve paz no mundo.

The World Crisis, 1923-31

Winston Churchill considerou a postura de Simon fruto de uma ilusão deliberada e pensamento tendencioso. A verdade era que a reação de Hitler às discussões britânicas e francesas sobre o desarmamento não era reduzir, mas sim *intensificar* seu poderio militar. Churchill respondeu ao apelo de Simon a favor do desarmamento visando criar uma “paridade” de forças entre a Alemanha e a

França com uma pergunta: “Eu diria àqueles que gostariam de ver a Alemanha e a França em pé de igualdade no que se refere aos armamentos: ‘Vocês desejam a guerra?’”

A terrível verdade que Churchill via e não tinha medo de reconhecer era o rearmamento alemão. A grande verdade que considerava um resultado disso era a certeza de que uma nação não tem como impedir ou evitar a guerra ao se enfraquecer. Longe de evitar a guerra, o desarmamento aceleraria sua vinda.

Ele sabia, como escreveu em um artigo para o *London Daily Mail* no dia 26 de maio de 1932, que a Grande Guerra produzira “tamanho horror da guerra... que qualquer declaração ou discurso público contra os armamentos, apesar de consistir apenas de superficialidades e ilusões, é sempre aplaudido; e qualquer discurso ou afirmação revelando as verdades nuas e cruas tem sido incontrolavelmente relegado à categoria de incitação à guerra”.

Ele sabia disso, ele escreveu, mas sua simpatia pelos sentimentos de seus conterrâneos não o impediria de dizer a verdade: que, na Conferência Mundial pelo Desarmamento, cada Estado não fez nada mais ou nada menos que exortar os outros a reduzir seus arsenais enquanto mantém a força do próprio arsenal - ou até a aumenta. Não era realista, observou Churchill, esperar que a França - com 40 milhões de habitantes - reduzisse suas frotas aéreas e navais quando a Alemanha - com 60 milhões de habitantes - sempre poderia escalar um exército maior. Além disso, as nações recém-independentes criadas pelo Tratado de Versalhes e acordos associados sempre corriam o perigo de serem engolidas pela Rússia soviética. Seria possível esperar que *elas* reduzissem seus armamentos avançados?

“Sentimentalismo, idealismo e efusão” foi como Churchill caracterizou o modo no qual o governo britânico esperava chegar ao desarmamento europeu. Isso, segundo ele, nunca daria certo. O desarmamento “será realizado, regularmente à custa de frotas e exércitos e da maior segurança em uma paz duradoura”. Desarmamento e paz não podem ser obtidos por fraqueza e conversas idealistas. A opressiva realidade de frotas e exércitos era o maior impeditivo à guerra. Só uma nação preparada para a luta, para resistir à agressão, estava em posição de convidar o mundo à paz.

Não seja seduzido por sentimentalismos e idealismos

Nunca subestime o poderoso apelo de dizer às pessoas o que elas querem ouvir. Palavras açucaradas são uma droga viciante, produzem um efeito ao mesmo tempo tranquilizador e mortal. A verdade pode ser muito mais difícil de engolir, mas a sobrevivência do seu empreendimento depende disso.

Enquanto isso, o governo alemão continuou a insistir na “igualdade de status” para os armamentos alemães, exigindo que a Alemanha recebesse permissão de se rearmar para ficar em pé de igualdade com seu vizinho mais substancialmente armado, a França. Surpreendentemente, dessa vez Sir John Simon resistiu às exigências alemãs, afirmando que a Alemanha ainda estava obrigada a observar o Tratado de Versalhes. Com isso, os representantes alemães se retiraram temporariamente da Conferência pelo Desarmamento.

"Uma indisposição geral... se infiltrou tanto na França quanto na Inglaterra - uma atitude combinada de fatalismo e desamparo, que, na prática, deixava a nação à mercê de qualquer agressor."

Para Churchill, esse recuo representou um avanço ameaçador, porém pouco admirável. O que o chocou, contudo, foi o fato de o público britânico não ter apoiado a posição de Simon. Houve muitos protestos da imprensa bem como do público em geral contra o que foi caracterizado como um tratamento injusto em relação à Alemanha. A isso, em 17 de outubro de 1932, Churchill respondeu com outro artigo para o *Daily Mail*. Aplaudindo o posicionamento de Simon, argumentou que fez “mais para consolidar a paz na Europa do que quaisquer palavras ditas em nome da Grã-Bretanha por alguns anos”. Mas também observou que o ministro de Armamentos da Alemanha já anunciara que, independentemente do resultado da Conferência pelo Desarmamento, a Alemanha seguiria o próprio caminho e faria o que achasse mais adequado. Desse modo, até a firme declaração de Simon não bastaria para combater a crescente ameaça alemã. Palavras fortes precisavam ser sustentadas por um substancial arsenal.

A reação de Simon à exigência da Alemanha foi reanimadora para Churchill, mas foi logo ofuscada pelo voto da Câmara dos Comuns de considerar “a justiça da argumentação da Alemanha com base no princípio da igualdade”. Ainda mais desanimador foi o modo como o Primeiro-Ministro Baldwin defendeu essa posição: “Acho que é bom para a população perceber que não há poder na Terra capaz de impedir um bombardeio.” Foi uma expressão de indisposição geral que se infiltrou tanto na França quanto na Inglaterra - uma atitude combinada de fatalismo e desamparo, que, na prática, deixava a nação à mercê de qualquer agressor.

Churchill, que se recuperava de um acesso debilitante de febre tifoide, reuniu todas as forças para responder em um discurso à Câmara dos Comuns em 23 de novembro de 1932. Alertou sobre a “mentalidade de guerra” que se desenvolvia na Alemanha e declarou que não conseguia se “lembrar de qualquer época na qual a diferença entre o tipo de palavras que os estadistas usavam e o que realmente está acontecendo em muitos países foi tão evidente quanto é

agora”. Menosprezou o “hábito de dizer coisas amenas e expressar superficialidades e sentimentos humildes para ganhar aplausos sem relação com os fatos essenciais”. Ele escolheria uma postura diferente:

Da mesma forma como o finado Lorde Birkenhead costumava dizer sobre a Índia, “Diga a verdade à Índia”, agora eu diria “Diga a verdade ao povo britânico”. Eles são um povo indomável, um povo robusto. Eles podem se ofender um pouco no momento, mas se o senhor lhes dissesse exatamente o que está acontecendo, teria uma garantia contra reclamações e críticas, muito desagradáveis, quando amanhã eles se desiludirem.

A verdade a ser dita era a rápida remilitarização da Alemanha mesmo enquanto a Grã-Bretanha e sua aliada, a França, se desarmavam. A verdade a ser dita era, “por mais que possa chocar a Câmara”, “Prefiro ver mais 10 ou 12 anos de paz unilateral do que uma guerra entre potências igualmente equilibradas.”

“Diga a verdade ao povo britânico. ” Os britânicos são um povo indomável, um povo resistente.

Discurso, Câmara dos Comuns, 23 de novembro de 1932

Foi uma expressão franca e ousada de interesse nacional. Mas Churchill era estadista o suficiente para saber que só o interesse próprio jamais poderia assegurar a paz. Diante disso, declarou sua crença nas “luzes da boa vontade e reconciliação” por toda a Europa. A maneira de ativar essas “luzes” não era se apressando para se desarmar. Antes de as democracias europeias correrem para se enfraquecerem, elas primeiro deveriam tomar as medidas necessárias para remover o que Churchill chamou de “os descontentamentos justos dos vencidos”. Uma vez que isso fosse realizado, as causas para a nova guerra seriam reduzidas, se não fossem totalmente eliminadas. Somente nesse ponto, com a guerra verdadeiramente improvável, é que seria possível começar a discutir o “desarmamento dos vitoriosos”. Agir de outra forma, “promover qualquer coisa similar à igualdade dos armamentos... enquanto esses descontentamentos permanecem sem solução, seria praticamente marcar o dia para outra guerra europeia - marcar uma data como se se tratasse de uma luta de boxe”.

Churchill nunca endossou a natureza punitiva do Tratado de Versalhes e

acreditava com sinceridade que a Alemanha tinha descontentamentos genuínos, mas a chave era rever o tratado de uma posição de força - enquanto os armamentos britânicos e franceses ainda eram superiores aos da Alemanha - em vez de aparentar se curvar diante das exigências de um inimigo ressurgente.

Negocie de uma posição de força

Mark Twain, em certa ocasião, se queixou que um banco só lhe emprestaria dinheiro se você pudesse comprovar que não precisava dele. É triste, mas é verdade. Você tem muito mais chances de conseguir o que quer quando negocia de uma posição de força e não de fraqueza, de uma posição de abundância e não de escassez, da adequação e não da inadequação. As regras do jogo justo ditam que não se deve golpear um homem caído, mas não se deve aceitar como premissa que os seus concorrentes seguirão as regras. De modo geral, é justamente quando você está caído que eles lhe darão o golpe mais duro. O melhor momento de entrar em negociações-chave é quando as coisas estiverem indo bem, quando você estiver forte e tiver o maior número de opções disponíveis - inclusive a opção de recusar um acordo ou garantir a execução dos termos de um acordo. É difícil ser convincente ou intimidador quando você está pressionado contra a parede.

Foi um discurso franco, empolgante e repleto de bom-senso. Incrivelmente, contudo, o governo reagiu e apressou de forma imprudente o desarmamento europeu ao solicitar que a Câmara apoiasse a redução da Força Aérea Real Britânica como um ato de boa-fé que visava incitar o resto da Europa a seguir o exemplo. O subsecretário de Estado para o Ar, Sir Philip Sassoon, anunciou jubilosamente que o governo estava “preparado para aceitar a permanência da grave disparidade existente entre o poderio da Força Aérea Real Britânica e o das forças aéreas das outras grandes nações” de acordo com o resultado da Conferência pelo Desarmamento. Em outras palavras, a Força Aérea permaneceria fraca, com baixo contingente e mal equipada até que o fracasso do desarmamento se comprovasse. Churchill contra-argumentou dizendo que esperar que a França reduzisse sua força aérea pela metade era se aventurar no “território das ilusões”. Sem uma força aérea adequada, ele prosseguiu, nenhuma nação pacífica poderia esperar permanecer neutra ou reter sua “liberdade e independência nacional”.

Em uma guerra aérea, a maior forma de defesa, sem dúvida, será o ataque.

Discurso, Câmara dos Comuns, 21 de maio de 1922

Foi nessa época, no início de 1933, que Churchill, tendo acesso aos segredos da inteligência do governo, ganhou um aliado na pessoa de Desmond Morton, que encabeçava a Unidade de Inteligência Industrial do Comitê da Defesa Imperial. Morton começou a revelar dados concretos a Churchill sobre a produção bélica alemã, como o desenvolvimento e a manufatura de aeronaves, informações que o governo possuía, mas que mantinha deliberadamente em segredo do Parlamento e do povo. Com cuidado, para não expor sua fonte, Churchill divulgou parte das estatísticas, esperando fazer a Câmara perceber a verdade - o grande perigo que a Grã-Bretanha enfrentava.

Os fatos e os dados eram reforçados pela análise de Churchill sobre Adolf Hitler e a situação atual do governo alemão. “Uma das coisas das quais fomos informados após a Grande Guerra foi uma garantia para nós de que a Alemanha seria uma democracia com instituições parlamentares”, ele declarou em 13 de abril de 1933. Apontando para o fato de Hitler ter acabado de impor o governo nazista a todos os estados alemães, abolindo totalmente qualquer autoridade local e reduzindo a pó os últimos vestígios de um governo democrático alemão, ele prosseguiu: “Tudo aquilo foi por água abaixo. Os senhores têm a ditadura - a mais implacável ditadura.” No dia 23 de abril, dirigiu-se ao público em um discurso transmitido pelo rádio em um encontro da Sociedade Real de St. George:

Nada pode salvar a Inglaterra se ela não salvar a si própria. Se perdermos a fé em nós mesmos, em nossa capacidade de conduzir e governar, se perdermos nosso desejo de viver, não há mais nada a dizer. Se, quando de todos os lados nações estrangeiras estão afirmando a cada dia um nacionalismo mais agressivo e militante, tanto por meio de armamentos quanto pelo comércio, continuarmos paralisados pelas nossas próprias doutrinas teóricas ou mergulhados no estupor de uma exaustão pós-guerra, de fato tudo o que os pessimistas previram se concretizará e a nossa ruína será rápida e derradeira.

Em 14 de outubro de 1933, Hitler retirou permanentemente a Alemanha da Conferência pelo Desarmamento. É verdade que isso não foi uma declaração de guerra, mas certamente foi uma declaração da disposição de fazer a guerra. Mesmo assim, longe de despertar o temor nos escalões superiores do governo britânico, essa ação só serviu para mergulhar os líderes em estado de negação ainda mais profundo. Reagindo à retirada permanente da Alemanha da conferência, o governo britânico anunciou sua determinação redobrada de continuar o trabalho pelo desarmamento. A isso, Churchill respondeu expondo

mais fatos e dados secretos que comprovavam o rearmamento alemão. “Não posso conceber como”, dirigiu-se à Câmara dos Comuns em 7 de fevereiro de 1934, “no presente estado da Europa e com a nossa posição na Europa, podemos adiar a instauração do princípio de termos uma força aérea pelo menos tão poderosa quanto a de qualquer potência que possa se voltar contra nós”. Com uma terrível presciência, ele alertou que, sem dúvida dentro de muito poucos anos, “o estrondo de bombas explodindo em Londres e uma profusão de destroços, fogo e fumaça nos informará de qualquer insuficiência permitida nas nossas defesas aéreas”.

Por essas imagens vívidas, Churchill foi considerado um alarmista e um fomentador da guerra. Ele não permitiu que os epítetos o incomodassem: “Esta não é a hora de perder.”

Contudo, não era assim que Stanley Baldwin via a situação. Reiterou a política que seu governo seguia obstinadamente, mesmo diante da realidade: *Se — e somente se — a Conferência pelo Desarmamento fracassar é que começaremos a desenvolver o armamento britânico*. Dito isso, Baldwin observou à Câmara dos Comuns após o discurso de Churchill em 7 de fevereiro: “Não acredito que estejamos prestes a ter uma guerra.”

No início de 1934, o governo emitiu um chamado juramento de paridade, prometendo que a Força Aérea Britânica acompanharia outras forças aéreas, mas não as excederia. Churchill, isolado - nominalmente um conservador, porém sem o apoio de seu partido -, criticou a política de paridade por ignorar as “duras realidades da situação europeia”. Alertou que uma política de paridade não tinha valor algum porque os alemães eram capazes de construir com bastante rapidez muitos aviões avançados de ótima qualidade. Churchill declarou que não queria uma “política de paridade”, mas a paridade na prática e depressa, de modo que a Grã-Bretanha estivesse em posição de se igualar ou até superar a produção alemã. Como Baldwin buscava mantê-lo a distância ao alegar que o governo era obrigado a se submeter à opinião pública, Churchill agora se voltou diretamente a ele: “O senhor deve ir e perguntar ao público o que eles acham a esse respeito. O Parlamento e o Gabinete precisam decidir e a nação deve julgar se agiram com razão em nome do povo. [O primeiro-ministro] tem o poder e, se ele tem o poder, também tem o que sempre acompanha o poder - a responsabilidade... A nação espera dele orientação e liderança...”

Baldwin respondeu reiterando que a aceleração da produção de aeronaves só começaria se as tentativas de desarmamento da Grã-Bretanha fracassassem. Churchill ignorou a declaração e, ao longo dos vários dias subsequentes, exigiu a duplicação da RAF (Royal Air Force - Força Aérea Real Britânica).

Foi uma batalha árdua e solitária, mês após mês. Quando o governo esgotou

todos os argumentos racionalmente válidos contra a posição de Churchill, recorreu à ridicularização. Churchill persistiu, divulgando mais informações secretas quando tinha acesso a elas, desgastando as ilusões de modo gradual. O secretário para o Ar de Baldwin, Lorde Swinton, apresentou um plano para aumentar o poderio de primeira linha da RAF para 1.750 aviões até 1939. A proposta soava impressionante e o governo de Baldwin esperava que isso aplacasse - ou até satisfizesse - o impertinente Churchill. Para o desgosto de Baldwin, contudo, Churchill declarou que a nova meta de produção deixaria a Grã-Bretanha “em situação pior em 1939 em relação ao momento atual - e o que conta é a relatividade”. Ele retratou a desesperada realidade de uma corrida armamentista, observando que, até o fim do ano seguinte, 1935, a Alemanha teria igualado os números da RAF. Em 1936, os alemães certamente superariam a Força Aérea Britânica.

Ao longo do verão e outono de 1934, Winston Churchill continuou a defender o poderio aéreo, dizendo a verdade, revelando os fatos na tentativa de “arrancar uma ação mais vigorosa” do governo de Baldwin. O verbo que usou foi revelador. Na maioria das situações, a meta é *persuadir*. Em situações desesperadas, ela pode ser apenas *arrancar*, acumulando uma superioridade tão esmagadora de argumentos e fatos que o outro lado é forçado a capitular. Churchill conduziu sua campanha de “extorsão” alternando a apresentação de fatos com declarações visando forçar uma decisão e impelir uma escolha. No dia 16 de novembro de 1934, evitou o Parlamento transmitindo um discurso pelo rádio diretamente ao público britânico, pedindo que imaginassem os próximos anos:

"Foi uma batalha árdua e solitária, mês após mês. Quando o governo esgotou todos os argumentos racionalmente válidos contra a posição de Churchill, recorreu à ridicularização. Churchill persistiu, divulgando mais informações secretas quando tinha acesso a elas, gradualmente desgastando as ilusões."

Temo que, se vocês olharem com atenção o que vem se aproximando da Grã-Bretanha, verão que a única escolha possível é a velha e sinistra escolha que nossos ancestrais precisaram encarar, isto é, se devemos nos submeter ou se devemos nos preparar. Se devemos nos submeter à vontade de uma nação mais forte ou se devemos nos preparar para defender nossos direitos, nossa liberdade e até as nossas vidas. Se nos submetermos, nossa submissão deve ocorrer no momento adequado. Se nos prepararmos, nossos preparativos não devem ser realizados tarde demais. A submissão implicará, no mínimo,

o fim e a partilha do Império Britânico e a aceitação, por parte do nosso povo, do que o futuro pode reservar a pequenos países como a Noruega, a Suécia, a Dinamarca, a Holanda, a Bélgica e a Suíça, sob o domínio germânico da Europa.

Baldwin se submetia vez após vez à opinião pública. Churchill acreditava que isso era fugir da responsabilidade, mas, como essa submissão era o *modus operandi* confesso do primeiro-ministro, Churchill decidiu mudar a opinião pública em vez de tentar fazer o primeiro-ministro mudar de ideia. Seu discurso pelo rádio foi um prelúdio a uma grande ofensiva parlamentar, sustentada em abundância com mais informações secretas do governo fornecidas por Morton e por um jovem oficial do Ministério de Relações Exteriores chamado Ralph Wigram. Com o apoio da opinião pública e armado com um volume cada vez maior de dados sobre as atividades do inimigo, Churchill conseguiu forçar Baldwin a dar início, de má vontade, à expansão da RAF.

Foi uma vitória, por reforçar as defesas da Grã-Bretanha, contudo, dificilmente poderia ser considerada um triunfo. Churchill não conseguiu incitar o governo na extensão dos esforços que de fato se faziam necessários. Em 1938, quando o sucessor de Baldwin, Neville Chamberlain, assinou o Acordo de Munique na iniciativa de “apaziguar” Adolf Hitler abrindo mão dos Sudetos tchecos, Churchill rompeu completamente com seu partido para expressar sua oposição ao que caracterizava como uma derrota, uma vergonha e um convite certo à guerra. Partidários conservadores reclamavam das tentativas de Churchill de “desacreditar” a administração conservadora, com Sir Harry Goschen observando ameaçadoramente que “teria sido muito melhor se ele tivesse ficado quieto”.

Fique quieto! Isso era impossível para um homem que amava, acima de tudo, duas coisas: seu país e a verdade. E foi esse amor que o sustentou durante sua estadia temporária de uma década no que ele próprio chamou de *descampado* político, quando foi um líder com muito poucos seguidores, mas - em seu coração e em sua mente - mesmo assim um líder.

Diga a verdade - não porque a sua mãe mandou ou porque você sabe que é a coisa certa a ser feita, mas porque é a melhor maneira de liderar qualquer organização. O empreendimento operado sem o fundamento da verdade é impelido pela ilusão, o que é sempre destrutivo. Esse é um conselho simples - “Todas as melhores coisas são simples”, como disse Churchill -, mas muito, muito difícil de ser seguido. Afinal, nem todo mundo quer ouvir a verdade, e falar a verdade pode encaminhá-lo a um caminho ao mesmo tempo sombrio e solitário.

Oriente-se pela sua bússola

*Nada é mais perigoso... do que viver na atmosfera temperamental
de uma pesquisa de opinião do Gallup, sempre
monitorando a pulsação e a temperatura.*

Discurso, Câmara dos Comuns, 30 de setembro de 1941

Os anos 1930 foram chamados por Churchill de seus *anos no descampado*. Apesar de sua carreira como autor e jornalista ter prosperado durante esse período, foi politicamente alienado e viveu uma série de desastres pessoais. O crash do mercado de ações americano em 1929 representou um enorme golpe em seus investimentos. Depois foi gravemente ferido no acidente em Nova York. Em seguida, enquanto se recuperava do acidente, foi acometido de febre paratifoide, depois pareceu melhorar só para sofrer uma recaída antes de finalmente recuperar a saúde. Tinha depressão crônica, atormentado por ataques do que chamava de o *cão negro*. No entanto - e essa era a principal característica de Churchill, o homem, e Churchill, o líder -, ele era incrivelmente resiliente. Sofreu, mas sempre conseguiu não apenas se recuperar, mas se lançar de volta à ação.

Somos todos insetos. Mas acredito que eu seja um vagalume.

Citado em *Winston Churchill As I Knew Him (An Intimate Portrait)*, de
Violet Bonham Carter, 1965

Mesmo assim, no decorrer dessa longa década, Churchill foi excluído da política. A atenção dos britânicos, como a da maioria das pessoas no resto do mundo, estava voltada para a situação econômica. Com efeito, a Grande Depressão não atingiu tanto a Grã-Bretanha quanto os Estados Unidos e muitas outras economias. Apesar de bolsões de desemprego e grande pobreza - os distritos mineradores de Wales, partes da Escócia e a maioria das comunidades construtoras de navios -, grande parte da nação ainda usufruía de uma modesta prosperidade. Apesar disso, o estado de espírito dos britânicos era de ansiedade.

Winston Churchill também estava ansioso, mas não em relação à economia. Enquanto seus conterrâneos e colegas do Parlamento se concentravam em questões de empregabilidade e investimentos, ele assistia à ascensão de Adolf Hitler e fez o possível para voltar a atenção do governo também a isso. O Tratado de Versalhes, que pôs fim à Primeira Guerra Mundial, privou a Alemanha de sua força aérea, impediu sua Marinha de construir ou possuir grandes navios de guerra e submarinos e limitou seu Exército a uma força simbólica de 100 mil homens, sem tanques nem artilharia pesada. Ascendendo a chanceler em janeiro de 1933, sob o presidente moribundo da república alemã, Hindenburg, e depois substituindo-o como chefe de Estado, ao falecer em agosto de 1934, Hitler embarcou em um programa de rearmamento que não apenas ignorava o tratado como o desacatava completamente. A Alemanha começou a construir tanques no outono de 1934. No início da primavera de 1935, Hitler autorizou a criação da Luftwaffe (força aérea alemã) e reintroduziu o serviço militar obrigatório, dando início a uma ampla expansão do Exército. Em 1935, o Acordo Naval Anglo-Germânico permitiu que a Alemanha construísse submarinos (que já vinham construindo em segredo, a despeito do Tratado de Versalhes). Em setembro de 1938, o Exército alemão - apesar das restrições impostas pelo Tratado de Versalhes - tinha mais de 600 mil homens, incluindo 46 divisões de infantaria e 5 divisões completas de tanques (panzers). O Exército britânico na época reunia não mais que 200 mil homens, muitos deles alocados a distantes postos coloniais. Apesar de o Exército britânico - graças em grande parte a Winston Churchill - ter desbravado o desenvolvimento do tanque durante a Primeira Guerra Mundial, eles possuíam apenas uma divisão de tanques mais ou menos funcional em 1938. Quanto à sua força aérea, outro serviço armado proibido pelo tratado à Alemanha, a Luftwaffe possuía 3 mil aeronaves modernas no outono de 1938, superando tanto a RAF quanto a Força Aérea francesa.

Saiba quando agitar as coisas

A razão pela qual as pessoas, em qualquer organização, temem agitar as coisas é que isso deixa todo mundo incomodado. Mas é justamente por isso que se agitam as coisas. Saiba quando agitar. E agite.

O governo, sob o comando de Ramsay MacDonald e depois de Stanley Baldwin, permaneceu concentrado na economia. Muito ansioso para reduzir a carga tributária da população, os orçamentos da defesa foram acentuadamente cortados, sobretudo os fundos destinados à Força Aérea. Churchill reagiu às reduções não pedindo que elas fossem restauradas, mas exigindo que a RAF tivesse sua força dobrada no curto prazo e dobrada mais uma vez em prazo mais longo. Justificou a demanda com o rápido crescimento da Luftwaffe, que estava a caminho de superar as forças aéreas britânicas. Quando não conseguiu convencer o Parlamento, fez um discurso ao povo britânico transmitido pelo rádio em 16 de novembro de 1934, no qual buscou acabar com a complacência do público observando que, “a apenas algumas horas de distância por ar reside uma nação de quase 70 milhões das pessoas mais instruídas, diligentes, científicas, disciplinadas do mundo, que estão aprendendo desde a infância a pensar na guerra e na conquista como um exercício glorioso e na morte na batalha como o destino mais nobre para um homem. Lá se encontra uma nação que abandonou todas as suas liberdades para aumentar seu poder coletivo”. Essa nação, Churchill advertiu, estava “se rearmando em velocidade máxima e pronta para usar essa nova lamentável arma do ar, contra a qual a nossa Marinha não tem defesas, diante da qual mulheres e crianças, os fracos e vulneráveis, os pacifistas e os nacionalistas radicais, os guerreiros e os civis, as trincheiras da linha de frente e as casas da fazenda, se veem em igual e imparcial perigo”.

Ele tem, mais do que qualquer outro homem, o talento de comprimir o maior número de palavras no menor volume de pensamento.

Discurso sobre Ramsay MacDonald, Câmara dos Comuns, 23 de março de 1933

A radiotransmissão foi um evento raro. A BBC, um monopólio público, tinha adotado totalmente as políticas do governo atual. A mais importante dessas políticas era a premissa de que o maior problema da Grã-Bretanha era econômico, um problema que superava todos os outros. Sob essa premissa, e devido ao fato de o setor militar representar o maior devorador de reservas públicas, o governo buscava reduzir os gastos militares de duas maneiras. Uma delas era a política de desarmamento. A Grã-Bretanha apoiava o desarmamento

em escala internacional e endossou uma Conferência Mundial pelo Desarmamento em 1933. No momento em que a Alemanha se retirou sumariamente da conferência em outubro daquele ano, o governo britânico reagiu não com alarme, mas reafirmando o próprio compromisso com o desarmamento. Em sua radiotransmissão de 1934, pela BBC, Churchill se referiu diretamente a essa negação da realidade:

Alguns dizem - na verdade tem sido o estridente clamor da atualidade - que deveríamos correr o risco de nos desarmar para dar um exemplo aos outros. Já temos feito isso pelos últimos cinco anos, mas o nosso exemplo não foi seguido. Pelo contrário, ele tem produzido o resultado oposto. Todos os outros países só se armaram ainda mais: e as discussões e intrigas sobre o desarmamento só levaram a mais indisposição entre as nações.

Quando o desarmamento internacional fracassou, contudo, o governo britânico adotou uma segunda política, à qual Neville Chamberlain, mais tarde, deu um nome que ficou famoso: *apaziguamento*. Agora se esperava que, com o fracasso do exemplo britânico de desarmamento de criar um mundo com menos armas, insistir no desarmamento pelo menos apaziguaria a Alemanha e a Itália, convencendo-os de que não corriam o perigo de uma agressão britânica. Com efeito, o governo britânico convenceu a França a se desarmar também - mais uma vez em uma iniciativa de apaziguar estadistas como Mussolini e Hitler.

Essa era a política contra a qual Churchill, praticamente sozinho, protestava. Na opinião dele, isso era um ato de suicídio nacional coletivo.

A grande maioria do governo ignorou deliberadamente as advertências de Churchill. Havia uma grande convicção de que a Grã-Bretanha não tinha condições de se rearmar. Também se acreditava que o rearmamento britânico só serviria para instigar ainda mais crescimento militar na Alemanha e na Itália. Além disso, temia-se que o rearmamento incitasse Hitler e Mussolini a uma guerra preventiva - para a qual a Grã-Bretanha estava despreparada. A trágica ironia é que o despreparo da Grã-Bretanha foi o resultado da recusa do governo de se preparar.

Os horrores recentes da Grande Guerra serviram para reforçar em todo o governo britânico uma ilusão - segundo Churchill, uma ilusão suicida - que sustentou a política de deliberadamente enfraquecer o setor militar britânico para impedir a guerra ao apaziguar aqueles, mais especificamente Mussolini e Hitler, que estavam claramente se armando para a guerra. A política de apaziguamento também ditava que a Grã-Bretanha e sua aliada, a França, negligenciassem as

sucessivas violações do Tratado de Versalhes por parte de Hitler: o rearmamento, a militarização da Renânia, a anexação da Áustria e, em setembro de 1938, a anexação dos Sudetos, da Tchecoslováquia.

"A grande maioria do governo ignorou deliberadamente as advertências de Churchill."

Churchill estava de mãos atadas. Excluído do governo, não tinha autoridade direta para influenciar as políticas. Mas suas implacáveis admoestações e críticas asseguravam que ele permanecesse fora do governo. Entretanto como poderia escolher de fato “apaziguar” aquele governo concordando silenciosamente com políticas que considerava suicidas? Precisava encontrar uma alternativa a meras críticas, por um lado, e à submissão, pelo outro.

Poder sem autoridade

O simples fato de você não ter autoridade não significa que você não tenha poder. Se você estiver de fora, procure maneiras de entrar, mesmo se isso significar uma distância ainda maior dos protocolos normais. Quando os caminhos usuais estiverem fechados a você, inove e crie novas abordagens. Faça amizades. Conquiste o apoio. Continue falando. Você só estará derrotado quando desistir.

Churchill decidiu evitar a burocracia oficial. Bloqueado pelas barreiras de defesa do governo, seus clamores não seriam ouvidos - a não ser que, de algum modo, pudesse ganhar acesso a informações e inteligência reservadas aos insiders. Com isso, possuiria as ferramentas do círculo mais íntimo do governo e poderia usá-las para fazer o que esse círculo fechado se recusava: expor o grave e crescente perigo da situação militar internacional. Dessa forma, Churchill estreitou a amizade com alguns membros mais antigos da classe oficial que lidavam com a burocracia do governo e apelou ao que reconhecia como o sentimento por parte deles de que seus superiores, incluindo o próprio primeiro-ministro, estavam à deriva em águas perigosas. Churchill se voltou não apenas a pessoas que simpatizavam com seu ponto de vista, mas também àquelas que detinham o poder necessário para ajudá-lo a ter acesso a informações-chave. O Major Desmond Morton, chefe do setor de inteligência industrial do Comitê de Defesa Imperial; Ralph Wigram e Orme Sargent, do Ministério de Relações Exteriores; os líderes de esquadrão da RAF, Charles Anderson e Herbert Rowles; e o Brigadeiro-General dos Corpos Blindados, Percy Hobart estavam entre as pessoas que se renderam à força da personalidade, do caráter, das convicções e argumentos de Churchill. Eles arriscaram suas carreiras -possivelmente até

acusações de traição - ao revelar a Churchill segredos de Estado referentes à situação da produção de guerra, inovação tecnológica e rearmamento da Alemanha. Eram segredos que o governo não queria que o Parlamento ou o público tivessem conhecimento, temendo que isso provocasse um movimento contra a política do apaziguamento.

Tenho observado esta famosa Ilha descendo incontrolavelmente, de maneira imprudente, a escadaria que leva a um abismo sombrio. É uma escadaria ampla e agradável no começo, mas, depois de um tempo, o tapete chega ao fim. Um pouco mais adiante, só há pedras de calçamento e, mais à frente, o chão se esfarela aos pés.

Discurso, Câmara dos Comuns, 24 de março de 1938

Graças aos relacionamentos secretos que desenvolveu com pessoas em altas posições no serviço público e militar, Churchill conseguiu fazer discursos mais específicos ao Parlamento, acrescentando fatos substanciais a suas admoestações relativas à corrida armamentista que estava deixando a Grã-Bretanha para trás. Aos poucos, foi conquistando apoio. Quando Neville Chamberlain substituiu Baldwin como o primeiro-ministro em 28 de maio de 1937, a política do governo tinha mudado para uma compreensão de que a Grã-Bretanha deveria reforçar sua capacidade defensiva. Isso levou a uma modificação do apaziguamento a ponto de não ser mais visto como um estímulo ao desarmamento internacional ou como um modo de impedir permanentemente a guerra, mas apenas como uma tática para adiar a deflagração de uma grande guerra até que o Exército, a Força Aérea e a Marinha britânica estivessem mais preparados para o combate. Apesar de o objetivo do apaziguamento ser diferente no governo de Chamberlain em relação ao comando de MacDonald ou Baldwin, a ideia ainda era apaziguar. O auge da política ocorreu, naturalmente, no Acordo de Munique de 30 de setembro de 1938, no qual Chamberlain buscou “apaziguar” Hitler lhe concedendo os Sudetos tchecos em troca de seu juramento de não fazer guerra e abandonar quaisquer outras ambições de expansão territorial.

O espectro da moralidade

Será que um fim louvável pode justificar o meio menos do que louvável usado para atingi-lo? Essa é uma questão com a qual todos os tipos de líderes de organizações deparam com frequência. Ela pode

ser respondida em cada caso com um fato invariável: os fins não podem ser desvinculados dos meios. Eles existem em uma sequência contínua e, desse modo, é impossível dizer onde um começa e o outro termina. A paz foi apresentada como o fim buscado pelo apaziguamento. Churchill aceitava o fim, mas considerava o apaziguamento como nada mais do que o meio para uma paz ilusória, o que garantia justamente o contrário da paz.

Quando o primeiro-ministro voltou a Londres com o Acordo de Munique, proclamou que retornara com “a paz para a nossa era”. Em resposta, tanto o público quanto o Parlamento se rasgaram em elogios a ele. Churchill, com apenas alguns amigos a mais do que tinha no início da década, ainda se posicionava na periferia distante do descampado político. Dessa posição vantajosa, em 5 de outubro de 1938, levantou-se para falar aos Comuns: “Se eu não começo esta tarde prestando os tributos usuais, e de fato quase invariáveis, ao primeiro-ministro por sua solução para a crise, é, sem dúvida, não por falta de consideração pessoal”, começou, se distanciando ainda mais da maioria dos colegas. Os alertou que pretendia “começar dizendo a coisa mais impopular e mais importuna. Eu começarei dizendo o que todos gostariam de ignorar ou esquecer, mas que, mesmo assim, deve ser dito, isto é, que temos sustentado uma derrota total e absoluta e que a França tem sofrido ainda mais do que nós”.

Diante disso, Nancy Astor, a Viscondessa Astor - a primeira mulher membro do Parlamento na história britânica - retrucou: “Absurdo”.

Churchill reagiu: “Quando a nobre dama diz ‘Absurdo’, ela não pode ter ouvido o ministro das Finanças admitir... agora mesmo, que Herr Hitler ganhou nesse avanço particular basicamente tudo o que pretendia ganhar... O ditador alemão, em vez de devorar sua refeição da mesa, se satisfaz em vê-la servida a ele prato a prato.” E continuou sugerindo que Hitler, na verdade, exigiu £1 “com a pistola em punho. Quando recebeu, £2 foram exigidos com a pistola em punho. Por fim, o ditador consentiu em receber £1 17s. 6d. e o resto em promessas de boa vontade para o futuro”.

"Ele os alertou que pretendia 'começar dizendo a coisa mais impopular e mais importuna. Começarei dizendo o que todos gostariam de ignorar ou esquecer, mas que, mesmo assim, deve ser dito'."

E Churchill não restringiu sua argumentação à metáfora. Da mesma maneira como, em outra ocasião, enriqueceu seus discursos sobre o rearmamento com fatos obtidos por meio da arriscada cooperação de alguns bons e poderosos amigos, agora buscava apresentar as especificidades que a catástrofe do Acordo de Munique provocou.

Estamos diante de um desastre de primeira grandeza que se abateu

sobre a Grã-Bretanha e a França. Não nos permitamos ficar cegos a isso. Devemos agora aceitar que todos os países da Europa Central e Leste Europeu desejarem manter as melhores relações que puderem com o vitorioso Poder Nazista. O sistema de alianças da Europa Central no qual a França tem contado para garantir sua segurança foi destruído e não imagino como pode ser reconstituído. O caminho do Vale do Danúbio ao Mar Negro, os suprimentos de milho [trigo] e petróleo, o caminho que leva até a Turquia, foi aberto. Na verdade... parece-me que todos esses países da Europa Média... serão... atraídos a esse vasto sistema de política de poder... que se irradia de Berlim e acredito que isso pode ser atingido [sem] disparar um único tiro...

Dito isso, Churchill aproximou os eventos da “Europa Média” - que o Primeiro-Ministro Chamberlain caracterizou como um lugar distante “do qual não sabemos nada” - da Grã-Bretanha: “O que considero insuportável é sentir que o nosso país está caindo na órbita de influência e poder da Alemanha Nazista e que a nossa existência está dependendo da boa vontade e dos caprichos dele. É para impedir isso que venho tentado ao máximo exigir a manutenção de todas as nossas defesas... Tudo isso tem sido em vão.”

Nada pode salvar a Inglaterra se ela não salvar a si própria. Se perdermos a fé em nós mesmos, na nossa capacidade de conduzir e governar, se perdermos nosso desejo de viver, não há mais nada ser dito.

Citado em *Churchill in Parliament*, de Dennis Bardens, 1967

Tendo vivido por uma década no descampado político, Churchill usou seu amargor em seu benefício para criar um epílogo tão incisivo quanto merecidamente célebre:

Não me ressinto do nosso povo leal e intrépido, que se mostrou pronto para cumprir seu dever independentemente do custo, que nunca se acovardou sob a pressão da semana passada. Não me ressinto deles pela explosão natural e espontânea de alegria e alívio quando ficaram sabendo que o difícil suplício não seria mais exigido deles por enquanto; mas eles deveriam saber a verdade. Eles deveriam saber sobre a grande negligência e deficiência das nossas defesas; eles

deveriam saber que temos sustentado uma derrota sem uma guerra, cujas consequências nos acompanharão por muito tempo ao longo do caminho; eles deveriam saber que passamos por um terrível marco na nossa história e que palavras terríveis têm sido pronunciadas contra as democracias ocidentais:

“Vós fostes pesados na balança e fostes considerados desprovidos.”

E não suponha que esse seja o fim. Esse é só o começo do ajuste de contas. Esse é só o primeiro gole, a primeira prova de uma taça amarga que nos será ofertada ano após ano a menos que, por uma suprema recuperação de saúde moral e vigor marcial, voltemos a nos levantar e defender a liberdade como nos velhos tempos.

Vestindo teoricamente a túnica de um profeta do Velho Testamento, Churchill se recusou a se unir à celebração de uma maioria iludida ou de qualquer forma atenuou sua mensagem solitária de advertência. Em vez disso, continuou se orientando pela própria bússola moral a um destino ao mesmo tempo doloroso e necessário.

Os líderes não podem sempre ter seguidores, não quando escolhem caminhos que, por uma razão ou outra, são pouco percorridos. Antes de escolher um caminho como esse, esteja certo dele. Eles costumam ser áduos e solitários. Mas, se você estiver convencido de que é o caminho correto e necessário, siga-o, convencendo quem você puder a compartilhar o seu destino enquanto prepara o caminho para os outros. Persista - mas seja paciente, não importa quanto tempo os outros levarem para segui-lo.

Recuse a oferta do tirano

Os ditadores andam, de um lado ao outro, montados em tigres dos quais eles não ousam desmontar. E os tigres estão ficando com fome. While England Slept, 1938

No outono de 1938, a maioria dos líderes do governo britânico finalmente se convenceu - apesar do atraso - de que uma nova guerra europeia era inevitável. Durante a administração do Primeiro-Ministro Stanley Baldwin, houve a esperança - Churchill fez o que pôde para convencer a Câmara dos Comuns e o povo britânico de se tratar de uma esperança ilusória - de uma paz duradoura. Quando Neville Chamberlain substituiu Baldwin em 1937, essa esperança, em grande parte, desaparecera; no entanto, Chamberlain acreditava que precisava agir para amainar as tensões na Europa e adiar o máximo possível a irrupção da guerra, de forma que a Grã-Bretanha, que passara tanto tempo defendendo o desarmamento, pudesse se preparar para a batalha. Dessa maneira, abriu negociações com dois grandes ditadores belicosos da Europa, Mussolini, da Itália, e Hitler, da Alemanha, e buscou meios de “apaziguar” os dois na esperança de evitar ou ao menos adiar a guerra.

O apaziguamento não reduziu o voraz apetite de nenhum dos dois ditadores, mas, pelo contrário, o estimulou. Em 1938, Hitler ameaçou invadir a Tchecoslováquia para anexar uma região de língua alemã daquela nação conhecida como os Sudetos. De acordo com o Tratado de Versalhes e outros acordos, tanto a Grã-Bretanha quanto a França deveriam defender a soberania tcheca. Desse modo, uma invasão alemã significaria uma nova guerra europeia. Diante disso, Chamberlain foi a Munique e, no dia 30 de setembro de 1938,

concluiu um acordo com Hitler que lhe dava a posse dos Sudetos. Muitos britânicos ficaram profundamente aliviados, acreditando no que Chamberlain lhes disse, que trouxera de volta à Grã-Bretanha a “paz com honra” e a “paz para a nossa era”.

Está tudo acabado. Silenciosa, enlutada, abandonada, quebrada, a Tchecoslováquia retira-se à escuridão... Sustentamos uma derrota sem uma guerra.

Discurso, Câmara dos Comuns, 5 de outubro de 1938

“Que horrível, fantástico, incrível é termos de cavar trincheiras e colocar máscaras de gás aqui por causa de uma disputa em um país distante entre povos dos quais nada sabemos!”, foi a famosa observação de Chamberlain no auge da crise dos Sudetos. Tinha uma grande urgência para fazer o possível para evitar a guerra naquele ponto: a Grã-Bretanha estava quase totalmente despreparada para lutar. No entanto, essa observação revelou com clareza as trágicas limitações de sua visão. Enquanto Chamberlain via na crise tcheca nada mais do que uma “disputa” em uma região distante com pouca ou nenhuma relação com os interesses da Grã-Bretanha, Churchill previu que toda a Tchecoslováquia logo seria “engolfada pelo regime nazista” e, com essa perda, a Grã-Bretanha e a França estariam abrindo mão de uma valiosa linha de defesa. Com a Tchecoslováquia sob o controle nazista, Churchill observou, em um discurso à Câmara em 5 de outubro, que um grande número de tropas alemãs estaria livre e disponível para Hitler acionar contra o Ocidente.

Muitas pessoas, sem dúvida, acreditam de fato que só estão abrindo mão dos interesses da Tchecoslováquia, enquanto eu temo que arriscamos em demasia e talvez ameçamos fatalmente a segurança e até a independência da Grã-Bretanha e da França. Esta não é apenas uma questão de abrir mão de colônias alemãs, como estou certo de que seremos solicitados a fazer. Nem é somente uma questão de perder influência na Europa. É muito mais profundo do que isso. Os senhores devem levar em consideração o caráter do movimento nazista e o domínio que isso implica.

A armadilha da conveniência

Fazer concessões é a essência das negociações e, portanto, a alma dos negócios. No entanto, é um grande erro confundir uma autêntica concessão - abrir mão de algo para ganhar algo em troca - com a rendição conveniente: abrir mão de algo sob ameaça. A autêntica concessão capacita os negócios criando um relacionamento produtivo entre as partes que trocam valor real por valor real. A rendição conveniente é sempre uma barganha com o demônio. O relacionamento que isso inicia é entre agressor e vítima, chantagista e chantageado. Não aceite ser uma vítima. Evite extorsionários ou confronte-os e derrote-os. Você não pode negociar produtivamente com eles. Eles não têm um lugar legítimo na atividade civilizada dos negócios.

"O que Chamberlain deixou de reconhecer é que negociar com um ditador que ameaça a guerra é barganhar com um chantagista. As probabilidades - praticamente a certeza - são que, se algo for cedido, o chantagista voltará exigindo mais. Não há como

As implicações disso eram inegáveis: a necessidade de a Grã-Bretanha lutar uma guerra amarga de resistência contra a conquista. Ele baseou sua previsão no "caráter do movimento nazista", o que de fato tinha bases sólidas; no entanto, poderia ter baseado sua previsão na natureza de qualquer barganha feita com um tirano. "Deveríamos procurar com todas as nossas forças evitar a guerra, analisando as causas possíveis, tentando removê-las, discutindo com um espírito de colaboração e boa vontade", Chamberlain dissera antes de embarcar em suas negociações de apaziguamento com Hitler. "Não posso acreditar que um programa como esse seja rejeitado pelo povo deste país, mesmo se isso significar o estabelecimento de contato pessoal com os ditadores." O que Chamberlain deixou de reconhecer é que negociar com um ditador que ameaça a guerra é barganhar com um chantagista. As probabilidades - praticamente a certeza - são que, se algo for cedido, o chantagista voltará exigindo mais. Não há como apaziguar a chantagem. A diplomacia se parece com o comércio no sentido de que ambos pressupõem uma troca de valor por valor. Essa é a base de todas as transações civilizadas. Todo o resto é roubo, intimidação, extorsão, chantagem - **a apaziguar a chantagem.**" moeda de negociação do ditador e do tirano. Barganhar com um tirano é entrar em terreno escorregadio, como Churchill deixou claro aos colegas do Parlamento:

O primeiro-ministro deseja ver relações cordiais entre este país e a Alemanha. Não é nada difícil ter relações cordiais entre os povos. Os nossos corações estão com eles. Mas eles não têm poder. Mas os senhores jamais terão uma amizade com o atual governo alemão. Os senhores devem ter relações diplomáticas e corretas, mas nunca poderá haver amizade entre a democracia britânica e o poder nazista, esse poder que menospreza a ética cristã, que sustenta seu avanço com o

paganismo bárbaro, que exalta o espírito da agressão e da conquista, que se fortalece e se compraz com a perseguição e usa, como temos visto, com impiedosa brutalidade, a ameaça da força sanguinária. Esse poder jamais poderá ser um amigo confiável da democracia britânica.

O que considero insuportável é sentir que o nosso país está caindo na órbita de influência e poder da Alemanha nazista e que a nossa existência está dependendo da boa vontade e dos caprichos deles. É para impedir isso que venho tentando ao máximo exigir a manutenção de todas as nossas defesas... Tudo isso tem sido em vão. Cada posição tem sido solapada e abandonada com base em desculpas enganosas e plausíveis.

Não queremos ser conduzidos pelo caminho mais conveniente para nos tornar um satélite do sistema nazista alemão de dominação europeia. Em muitos poucos anos, talvez em alguns meses, seremos confrontados com exigências que sem dúvida seremos convidados a acatar. Essas exigências podem implicar a renúncia de território ou a renúncia de liberdade. Eu prevejo que a política de submissão trará consigo restrições à liberdade de expressão e discussões no Parlamento, em plataformas públicas e na imprensa, pois será dito - na verdade já ouvi isso sendo dito algumas vezes - que não podemos permitir que o sistema nazista de ditadura seja criticado por políticos ingleses ordinários, comuns. Então, com a imprensa sob controle, em parte direto, mas, de modo mais potente, indireto, com cada órgão da opinião pública dopado e anestesiado até a aquiescência, seremos conduzidos ao longo de estágios posteriores da nossa jornada.

Chamberlain via o apaziguamento como um modo de ganhar tempo, de proporcionar à Grã-Bretanha mais opções para se defender. Churchill via a barganha do primeiro-ministro com um chantagista como algo que subitamente restringiu as opções da nação. É o que acontece quando se submete em um roubo. “Tenho procurado ver quais medidas podem ser tomadas para nos proteger desse avanço do poder nazista e assegurar as formas de vida que nos são tão caras”, Churchill explicou. “Qual é o único método possível? O único método possível para nós é retomar a independência da nossa antiga Ilha conquistando a supremacia aérea que nos foi prometida, a segurança das nossas defesas aéreas que nos garantiram que teríamos e, desse modo nos tornar uma Ilha mais uma vez. Isso, diante de todo o sombrio cenário, resplandece como o fato inegável.” A única alternativa era o que os diplomatas britânicos do século XIX chamavam de *esplêndido isolamento*, posto em execução pela supremacia

militar. Dessa maneira, “uma iniciativa de rearmamento como não temos visto deve ser tomada imediatamente e todos os recursos deste país e toda a sua força unida devem ser alocados a essa tarefa”. Alegando ter obtido a “paz para a nossa era”, Chamberlain forçou a Grã-Bretanha a entrar em um intenso programa de rearmamento. Ele forçou a nação ao equivalente moderno da cidade medieval, que constrói a seu redor o que espera ser um muro impenetrável e bloqueia e guarda todas as entradas. Barganhe com um tirano e você volta o relógio ao equivalente a uma época primitiva e brutal, a um ambiente no qual as atividades da vida civilizada, incluindo a diplomacia e o comércio - a troca de valor por valor - são impossíveis, um mundo no qual todos os relacionamentos são definidos pela força e somente pela força.

Qualquer negociação feita na base de má-fé está fadada ao fracasso. Uma transação que deixa de ser uma troca de valor por valor pode ser roubo ou extorsão, mas não é um negócio. Tiranos, ladrões e extorsionários estão todos na mesma categoria. Eles exigem sem oferecer nada de valor autêntico em troca. Satisfaça as exigências deles e eles exigem mais. A noção de barganhar com um tirano é, em todas as circunstâncias, uma ilusão.

Aceite a incerteza

Não posso prever o que a Rússia fará. É uma incógnita envolta em mistério dentro de um enigma. Radiotransmissão, Londres, 1º de outubro de 1939

À medida que as nuvens da guerra se acumulavam sobre a Europa no decorrer da primavera e início do verão de 1939, as democracias ocidentais, inclusive a Grã-Bretanha, agarraram-se ao precioso conforto do que elas presumiram ser a implacável oposição do comunismo soviético ao nazismo alemão. Joseph Stalin não era um amigo da democracia, é claro, mas, nessa “era de grandes ditadores”, como costumava-se dizer, ele sem dúvida era a antítese incontestável de Adolf Hitler. Ao menos isso parecia certo, o que significava que, enquanto Hitler tivesse razões para temer Stalin e os soviéticos na Frente Oriental, ele quase com certeza se absteria de comprar briga com o Ocidente.

Todos sempre subestimaram os russos. Eles escondem seus segredos tanto de amigos quanto de inimigos.

Discurso, Câmara dos Comuns, 23 de abril de 1942

O problema dessa aposta excessivamente otimista na Rússia era que todas as fichas estavam no idealismo de Joseph Stalin, o que se provou uma commodity inexistente. Era bem verdade que o nazismo era a antítese ideológica do comunismo. Mesmo assim, Stalin, antes de tudo, era um pragmático e sua lealdade ideológica ao comunismo vinha em um distante segundo lugar.

Levado pelo pragmatismo, decidiu que uma garantia de não agressão de seu principal rival colocaria a União Soviética em uma poderosa posição em relação às democracias capitalistas ao mesmo tempo em que também protegia sua nação da expansão alemã. E uma garantia como essa faria ainda mais. Stalin sempre buscava criar uma ampla zona de proteção ao redor de suas fronteiras. O controle do território polonês e finlandês proporcionaria uma generosa zona de proteção e um acordo de não agressão com a Alemanha daria à União Soviética carta branca para expandir. Desse modo, Joseph Stalin não apenas levou em consideração firmar um tratado com Adolf Hitler como deu início ao processo ao propor um pacto germânico-soviético de não agressão.

"Stalin, antes de tudo, era um pragmático e sua lealdade ideológica ao comunismo vinha em um distante segundo lugar."

Hitler recebeu muito bem a ideia. Tinha os próprios planos para o Leste Europeu, sobretudo, no momento, a Polônia. Se pudesse ter uma garantia de que os soviéticos não interfeririam em seus planos, ele poderia realizar seu próximo lance com absoluta segurança: dividir a Polônia com os soviéticos - com a Alemanha, naturalmente, mantendo o pedaço maior. Além disso, um conjunto de pactos militares franco-soviéticos ameaçava os planos de Hitler. Um tratado de não agressão com Stalin neutralizaria, em um único golpe, esses pactos, tirando a França da jogada.

Assim, os aparentes opostos ideológicos estavam muito motivados a firmar um acordo e, no dia 23 de agosto de 1939, o Pacto de Não Agressão Germano-Soviético, também conhecido como o Pacto Hitler-Stalin, foi concluído em Moscou. O mundo inteiro - especialmente políticos e pensadores políticos ocidentais - ficou boquiaberto. Stalin não se desculpou, apesar de defensores de seu regime observarem que o tratado com a Alemanha era apenas um de vários pactos de não agressão que a União Soviética assinara com várias potências. Contudo, esse tratado foi muito além da não agressão. Estava vinculado a um acordo comercial pelo qual a Alemanha se comprometia a exportar bens manufaturados aos soviéticos em troca de insumos estratégicos, materiais necessários para a produção bélica.

É como carregar um grande bloco de gelo para o Polo Norte.

Sobre uma visita a Stalin em 1942, de *The Second World War*, 1948-53

Essa era a parte pública do tratado. Um protocolo secreto, que só os círculos mais íntimos dos governos alemão e soviético conheciam, estabelecia a

partilha da Polônia entre a Alemanha e a União Soviética. O protocolo secreto abria o caminho tanto para uma invasão germano-soviética da Polônia quanto para a ocupação soviética dos Estados balcânicos, sobretudo a Finlândia. Muitas pessoas no Ocidente temiam que o pacto renunciasse a guerra. Se eles também soubessem sobre o protocolo secreto, teriam percebido se tratar de uma verdadeira ordem para a guerra.

A natureza do protocolo secreto foi de fato revelada quando, como Churchill reconheceu em uma transmissão em 1º de outubro de 1939, tropas russas entraram na Polônia, não como “amigos e aliados da Polônia”, mas como invasores, com os exércitos da Alemanha. Todas as democracias viram a invasão russa como um ato de extrema traição que anunciava uma aliança militar aberta com a Alemanha. Churchill, em sua transmissão de 1º de outubro, não negou a gravidade da ação soviética, mas buscou analisá-la e, com isso, entender e explorar seu sentido estratégico.

“A Rússia”, Churchill explicou, “buscou uma política fria de interesse próprio”. Isso soava como uma má notícia, porém, ainda mais, soava como a verdade e, por ser uma mensagem franca e inflexível, deu a todo o resto que Churchill tinha a dizer o grande poder do bom-senso e de uma autoridade escrupulosamente honesta.

Ele prosseguiu: “Poderíamos ter esperado que as tropas russas estivessem posicionadas na sua linha atual como amigos e aliados da Polônia e não como invasores.” Mais verdade e mais notícias aparentemente ruins, mas, tendo estabelecido sua credibilidade, Churchill proporcionou um contexto muito mais esperançoso e positivo no qual a ação soviética pudesse ser interpretada: “Mas as tropas russas claramente deveriam se posicionar nessa linha para garantir a segurança da Rússia contra a ameaça nazista. De qualquer modo, a linha está lá e foi criada uma Frente Oriental que a Alemanha nazista não ousa atacar.” Dessa maneira, Churchill conclui: “Os planos nazistas para os Estados bálticos e a Ucrânia devem ser neutralizados.”

"Churchill, em sua transmissão de 1º de outubro, não negou a gravidade da ação soviética, mas buscou analisá-la e, com isso, entender e explorar seu

sentido estratégico." ocidentais poderia ser legitimamente vista como uma manobra para controlar a agressão nazista - sem dúvida não a aliança pró-ocidental que a Grã-Bretanha e a França tinham em mente, mas mesmo assim um controle. No entanto, qual seria o próximo lance dos soviéticos? “Não posso

prever o que a Rússia fará”, Churchill admitiu, e prosseguiu com uma figura de linguagem que imediatamente ganhou fama: “É uma incógnita envolta em mistério dentro de um enigma; mas talvez exista uma chave.”

Essa chave é o interesse nacional russo. Não pode ser do interesse da segurança da Rússia a possibilidade de a Alemanha se posicionar firmemente na costa do Mar Negro ou de invadir os Estados balcânicos e subjugar os povos eslavos do sudeste da Europa. Isso seria contrário aos interesses históricos da Rússia.

Diante da possibilidade de uma catástrofe completa, Churchill procurou algum benefício legítimo. Confrontado com um mistério, recorreu ao bom-senso e aos precedentes históricos para elaborar uma suposição, baseada em fatos, das motivações e do resultado provável. Seu objetivo não era criar uma ilusão nacional ou tentar fugir da dura realidade. Em vez disso, era evitar o pânico destrutivo - o pânico que resulta da ação com base em aparências ou em reação ao obscuro desconhecido. Churchill aceitou o desconhecido - admitindo o mistério -, mas se recusou a se perder nele.

Assuma a absoluta supremacia do interesse próprio

Pessoas e organizações podem agir de modo irracional ou até autodestrutivo? É claro que sim. Com muito mais frequência, contudo, agem com base no que ao menos percebem como seu interesse próprio racional. Nem sempre agem como gostaríamos que agissem, mas, do ponto de vista do interesse próprio, elas em geral agem racionalmente e até de forma previsível. Quando as intenções alheias não são claras ou impossíveis de determinar com precisão, presume-se que estão agindo motivados pelo interesse próprio e faça seus próprios planos com base nessa premissa. É pouco provável que você se engane muito e, na maioria das situações, a ação com base em uma conjectura informada é muito preferível a atos aleatórios provocados pelo pânico ou à total paralisia provocada pelo medo.

Ao definir os interesses da Rússia e lançar a premissa de que a Rússia continuaria a agir com base em seu interesse próprio, Churchill conseguiu dar um salto argumentativo ainda mais positivo, afirmando que, no sudeste da Europa, os “interesses da Rússia são similares aos interesses da Grã-Bretanha e da França”.

Nenhuma dessas três potências pode se dar ao luxo de ver a Romênia, a Iugoslávia, a Bulgária e, acima de tudo, a Turquia, sob o domínio alemão. Através do nevoeiro da confusão e da incerteza podemos

discernir com muita clareza os interesses em comum da Inglaterra, França e Rússia - o interesse de impedir os nazistas de levar as labaredas da guerra aos Bálcãs e à Turquia. Portanto, meus amigos, correndo algum risco de os eventos me provarem errado, proclamarei esta noite minha convicção de que... Hitler e tudo o que Hitler defende foram e têm sido repelidos no leste e sudeste da Europa.

Ao fim do primeiro mês da guerra, as tropas da Alemanha nazista já tinham devastado e conquistado toda a Polônia. Pior ainda, a Rússia de Stalin colaborou abertamente com isso. Juntos, esses eventos devem ter parecido à maioria dos amigos da democracia razão suficiente para o pânico e o desespero ou, no mínimo, para sucumbir ao tétrico medo provocado pelo mistério. Em vez de fugir disso, Churchill se aproveitou da oportunidade, tratando-a como um ativo e não como um passivo. Se o desconhecido trazia consigo possibilidades ruins, ele também vinha acompanhado de boas possibilidades. Argumentando com base no bom-senso e nos precedentes históricos, buscou preencher o vácuo da incerteza com a interpretação mais positiva que pôde elaborar com credibilidade, buscando manter a esperança e o moral sem negar a realidade ou encorajar a ilusão. Na pior circunstância possível, foi um exemplo da mais legítima liderança.

O escultor tem a argila, o pintor tem a tinta e o escritor tem as palavras. Para o líder, a mídia é a realidade e se, em um determinado momento, a realidade não for conhecida, o desconhecido se torna a mídia com a qual um líder deve trabalhar. Não pode rejeitá-la. Não deve temê-la. Deve aceitá-la, no mínimo porque é tudo o que tem. Deve utilizá-la da melhor maneira possível.

Ofereça o privilégio do sacrifício

Não tenho nada a oferecer além de sangue, sacrifício, lágrimas e suor.
Discurso, Câmara dos Comuns, 13 de maio de 1940

No dia 10 de maio de 1940, Winston Churchill substituiu Neville Chamberlain e, quatro dias depois, em 13 de maio, se dirigiu ao Parlamento pela primeira vez como primeiro-ministro. Ao governo e ao povo de seu país, ofereceu tudo o que tinha, o que se limitava a apenas isto: “sangue, sacrifício, lágrimas e suor”. Sem dúvida, nenhum outro chefe de Estado assumiu o cargo com uma oferta como essa. Sem dúvida, nenhum fez um discurso parecido.

Só a mais terrível imaginação poderia conceber as dificuldades e o desespero dos eventos que levaram a esse discurso. Em 1935, Benito Mussolini, ao buscar expandir o império italiano na África, invadiu a Etiópia. Ignorou os apelos do imperador exilado, Haile Selassie, e as democracias do mundo ocidental nada fizeram para se opor à agressão da Itália. Encorajado por essa demonstração de passividade coletiva entre as democracias, Adolf Hitler, em 7 de março de 1936, enviou 22 mil soldados para ocupar a Renânia em uma flagrante violação do Tratado de Versalhes, que impedia a entrada de tropas alemãs na porção ocidental da Alemanha. Como Hitler previra, as democracias mais uma vez não ofereceram qualquer oposição. “Não temos nada a ver com isso, não é mesmo?”, um editorial do *Times* de Londres racionalizava. “É no próprio quintal que eles estão entrando.”

"Seu objetivo era implementar o que chamou de uma política de apaziguamento ativo, dando a Hitler tudo o que este exigia em troca da

promessa de que não faria mais nenhuma exigência territorial na Europa."

Ao considerar países como a Grã-Bretanha e a França como fracos e a Alemanha como forte, no dia 11 de julho de 1936, Mussolini aquiesceu à exigência de Hitler de que a Áustria, o vizinho ao norte da Itália, fosse considerada um "Estado alemão". Em 25 de outubro, a Itália entrou em uma *entente* formal com a Alemanha, criando o que Mussolini descreveu no dia 1º de novembro como uma "linha vertical" ligando Berlim a Roma, uma linha, segundo ele, "que não é uma divisão, mas sim um eixo ao redor do qual todos os Estados europeus podem colaborar". Em 25 de novembro, o império japonês firmou o Pacto Anticomintern com a Alemanha. A adesão da Itália ao pacto no ano seguinte deu origem ao Eixo Roma-Berlim-Tóquio. Tornou-se o trampolim do qual Hitler saltou sobre a Áustria em 13 de março de 1938, para formar a Anschluss, a anexação da Áustria à Alemanha em uma Alemanha conhecida como o Terceiro Reich.

Mais uma vez, a Grã-Bretanha e a França nada fizeram.

Quase imediatamente após o Anschluss, Hitler exigiu a anexação dos Sudetos, a porção da Tchecoslováquia de língua alemã. A Grã-Bretanha, bem como a França, deveria, conforme o Tratado de Versalhes e outros acordos, defender a soberania tcheca. Em vez de honrar a obrigação da nação, o Primeiro-Ministro Neville Chamberlain da Grã-Bretanha, empunhando seu chapéu de feltro característico, visitou Hitler primeiramente em seu chalé alpino, Berchtesgaden, no dia 15 de setembro, e depois, de modo mais formal, de 29 a 30 de setembro de 1938, em Munique. Seu objetivo era implementar o que chamou de uma política de *apaziguamento ativo*, dando a Hitler tudo o que este exigia em troca da promessa de que não faria mais nenhuma exigência territorial na Europa. Ele queria evitar a guerra, mesmo se isso significasse sacrificar a Tchecoslováquia.

Ao voltar de Munique e desembarcar em um aeroporto fora de Londres, Chamberlain desceu a escada do avião que o transportara ostentando triunfantemente o Acordo de Munique, uma única folha de papel, diante das câmeras dos jornalistas. Levou o documento de volta a seu escritório, no qual fez um discurso improvisado: "Meus bons amigos, esta é a segunda vez na nossa história em que a paz com honra voltou da Alemanha a Londres. Acredito que seja a paz para a nossa era. Agradeço aos senhores do fundo dos nossos corações. E, agora, recomendo que vocês voltem para casa e durmam tranquilamente em suas camas."

Um mal menor

A tolice do apaziguamento é concordar com um mal relativamente pequeno para evitar um mal maior. Em termos éticos, os fins nunca podem ser separados dos meios e em nenhuma circunstância isso é mais verdadeiro do que quando se propõe o mal como um meio para evitar o mal. A conduta ética se estende ao longo de uma sequência contínua, na qual a origem e o resultado, os meios e os fins, não podem ser separados. Um processo que começa com um erro deve terminar com um erro.

Winston Churchill não dormiu. A Grã-Bretanha e a França traíram os tchecos. “A Inglaterra”, Churchill declarou diante de seus colegas da Câmara dos Comuns, “teve de escolher entre a guerra e a humilhação. Ela escolheu a humilhação e receberá a guerra”.

Um apaziguador é alguém que alimenta o crocodilo — esperando ser o último a ser devorado.

Geralmente atribuído a Churchill, cerca de janeiro de 1940

Churchill declarou que a nação sofreu a maior derrota militar de sua história sem que um único tiro fosse disparado. Não se surpreendeu quando, em 16 de março de 1939, Hitler violou o Acordo de Munique ocupando Praga e arrebatando o que restava da Tchecoslováquia. Nem a Grã-Bretanha ou a França tentaram impedi-lo. E não puderam fazer nada além de expressar seu desalento quando Hitler e Stalin assinaram o Pacto de Não Agressão de 23 de agosto de 1939, que praticamente firmava a união cabal dos Estados totalitários mais formidáveis do mundo.

A ação agressiva de Hitler e Mussolini combinada à inação passiva dos líderes das democracias europeias tornou a guerra inevitável. A guerra irrompeu às 4h30 da manhã do dia 1º de setembro de 1939, quando uma vasta máquina de guerra alemã invadiu a Polônia. (Forças soviéticas invadiriam o leste da Polônia no dia 17 de setembro.) Isso no pior momento possível, com a Alemanha plenamente mobilizada. A Grã-Bretanha e a França não tiveram outra escolha a não ser reconhecer que uma guerra estava em andamento. Esses países exigiram que a Alemanha se retirasse da Polônia e, como isso não aconteceu, a guerra foi declarada.

Varsóvia se rendeu no dia 27 de setembro e a Polônia foi totalmente conquistada em 5 de outubro. Durante esse tempo todo, com a exceção de ter declarado a guerra, a França e a Grã-Bretanha nada fizeram. Foi como se o oeste da Europa, a Alemanha e a Áustria, tivessem caído em um estado de animação suspensa. Churchill chamou o fenômeno de “Guerra do Crepúsculo”, ao passo que jornais americanos batizaram esse período, do outono de 1939 à primavera

de 1940, com seu nome mais conhecido, a “Guerra de Araqe”.

Logo depois que a Grã-Bretanha declarou guerra à Alemanha, o Primeiro-Ministro Chamberlain recorreu ao homem que fora seu maior crítico. Telefonou para Churchill para lhe oferecer o mesmo cargo que havia ocupado nos primeiros meses da Primeira Guerra Mundial, o cargo de Primeiro Lorde da Marinha. Churchill aceitou, desligou o telefone, se voltou à esposa, Clementine, e apenas disse: “Estamos de volta.”

Churchill viu a Guerra de Araqe pelo que era - inércia - e que, segundo ele, era um presente, o presente da vitória, para Hitler. Assim que assumiu o cargo, portanto, encorajou Chamberlain a pôr um fim à Guerra de Araqe montando uma ofensiva. O resultado foi uma contrainvasão da Noruega para combater a invasão alemã do país escandinavo, iniciada em abril de 1940. Esse ataque, contudo, teve de ser abandonado em junho quando o maior impacto da ofensiva alemã se abateu sobre a Holanda, a Bélgica e depois a França.

"Ele telefonou para Churchill para lhe oferecer o mesmo cargo que havia ocupado nos primeiros meses da Primeira Guerra Mundial, o cargo de Primeiro Lorde da Marinha. Churchill aceitou, desligou o telefone, se voltou à esposa, Clementine, e apenas disse: 'Estamos de volta.'"

Nas horas que precederam a aurora do dia 10 de maio, essas três nações foram atacadas. Ninguém acordou o Primeiro-Ministro Chamberlain para lhe dar a notícia. Após a invasão alemã da Noruega, houve uma crescente agitação parlamentar exigindo a renúncia de Chamberlain, que estava prestes a fazê-lo. Mas, quando finalmente acordou no dia 10 de maio, ele reconsiderou.

Ele não queria ser visto como um homem que fugia de uma crise, mesmo uma crise precipitada pela sua própria política de apaziguamento.

Por sua vez, Churchill acordou antes do amanhecer do dia 10 e às 6 horas estava em reunião com o secretário de Estado para a Guerra e o secretário de Estado para o Ar para discutir a melhor forma de reagir à ofensiva. Sir Samuel Hoare, o secretário para o Ar, recorda que “o estado de espírito [de Churchill], tão longe de se abalar pelo fracasso ou desastre, se fortalecia em uma crise”. Ele transpirava segurança, Hoare recorda, “e as notícias não poderiam ser piores. Mas lá estava ele, fumando seu grande charuto e comendo ovos fritos com bacon, como se tivesse acabado de voltar de uma caminhada matinal”.

Às 7 horas, Randolph, o filho de Churchill, telefonou ao pai para lhe transmitir os últimos relatos do rádio e se informar sobre o que o pai sabia.

“Bem”, o pai respondeu ao filho, “as hordas alemãs estão invadindo profusamente os Países Baixos”.

Randolph perguntou quais eram as chances de o pai ser nomeado primeiro-ministro.

“Ah, quanto a isso eu não sei. Nada interessa agora exceto vencer o inimigo.”

Às 8 horas, Chamberlain mandou chamar Churchill e os outros membros de seu Gabinete de Guerra para uma reunião na Downing Street. Anunciou que pretendia continuar como primeiro-ministro até a “batalha francesa chegar ao fim”.¹⁷⁷

Nada interessa agora exceto vencer o inimigo.

Citado em *Churchill: A Life*, de Martin Gilbert, 1991

O anúncio foi recebido com ultraje pelos colegas conservadores de Churchill. Eles exigiram que Chamberlain renunciasse e Churchill fosse nomeado primeiro-ministro antes do fim do dia. Kingsley Wood gentilmente aconselhou seu velho amigo Chamberlain que o único homem no momento capaz de criar um “Governo Nacional”, um governo com o tipo de unidade necessária para lutar na guerra, era Winston Churchill. Chamberlain ouviu o conselho do amigo e, às 11 horas, convocou o Gabinete de Guerra para uma segunda reunião, na qual Churchill sugeriu que Chamberlain enviasse Sir Rogers Keyes à Bélgica em uma tentativa de incentivar o rei belga a resistir ao avanço de Hitler. Chamberlain concordou. Às 16h30, o Gabinete de Guerra foi convocado uma terceira vez. Eles acabavam de ser informados que paraquedistas alemães tomaram o aeroporto de Roterdã e que a Holanda provavelmente não demoraria a cair. Assim que a mensagem foi lida ao Gabinete de Guerra um mensageiro entregou outra. Paraquedistas alemães estavam na Bélgica. Eles estavam prestes a tomar o “impenetrável” Forte Eben Emael, dando, aos alemães, acesso às pontes vitais que davam passagem para a França. O Gabinete de Guerra discutiu a necessidade de alertar todas as tropas britânicas sobre a possibilidade de um ataque iminente de unidades de paraquedistas alemães.

Enquanto a solene discussão prosseguia, outro mensageiro entrou na sala do Gabinete. Chamberlain pegou a mensagem que ele trazia, a leu e ficou em silêncio, permitindo que a conversa continuasse por muitos minutos antes de interromper. Anunciou que acabara de receber respostas às duas perguntas que fizera na tarde do dia anterior sobre o Partido Trabalhista continuar a apoiá-lo. Olhando para a mensagem, disse ao gabinete que os membros daquele partido - rivais dos conservadores - declararam não estar dispostos a servir sob o comando do “atual primeiro-ministro”. Essa foi a resposta para a primeira pergunta. Eles estavam dispostos, Chamberlain continuou, a servir sob um novo primeiro-

ministro. E essa foi a resposta para a segunda pergunta. Isso significava que o Partido Trabalhista estava disposto a servir sob um primeiro-ministro conservador, com a condição de o primeiro-ministro não ser Neville Chamberlain.

Antes das 5 horas, Chamberlain apresentou sua demissão a George VI, no Palácio de Buckingham. Aceitando a renúncia, o rei pediu o conselho de Chamberlain. O conselho foi: “Winston era o homem a ser chamado.”

No início daquela noite, o rei convocou Churchill.

“Suponho que você não saiba por que eu o chamei...”, ele sorriu. Churchill mordeu a isca.

“Senhor, não posso imaginar o porquê.”

Com isso, o monarca começou a rir alto. “Eu quero lhe pedir para formar um governo.”

Churchill estava muito preparado para isso e logo recitou uma lista de nomes de pessoas proeminentes capazes de constituir não um governo conservador ou trabalhista, mas o que chamou de uma *Grande Coalizão*, um governo que incluísse todos os partidos.

Nós pensamos nele, tão leal em seu estudo e no cumprimento dos assuntos do Estado, tão forte em sua dedicação à duradoura honra do nosso país; tão contido em seu julgamento de homens e questões; tão elevado acima dos conflitos da política partidária, mas tão atento a eles; tão sábio e arguto ao decidir entre o que importa e o que não importa.

Discurso fúnebre transmitido sobre o Rei George VI, 7 de fevereiro de 1952

Muito mais adiante na guerra, mas ainda em meio à guerra, outro líder assumiria subitamente o poder. No dia 12 de abril de 1945, o presidente americano Franklin Delano Roosevelt morreu de hemorragia cerebral. Duas horas e alguns minutos mais tarde, às 19h09, Harry S. Truman prestava juramento como o novo presidente. No dia seguinte, realizou um comunicado à imprensa na Casa Branca. “Rapazes”, e disse, “se vocês rezam, rezem por mim agora. Não sei se algum de vocês já teve uma carga de feno caindo em suas cabeças, mas, quando me disseram ontem o que aconteceu, senti como se a lua, as estrelas e todos os planetas tivessem caído em mim”. Era típico de Truman, afável em sua sinceridade. Como Truman, Churchill era um homem inabalavelmente sincero e, da mesma forma como podemos acreditar em Truman

ao confessar sentir-se intimidado com suas novas responsabilidades, também podemos acreditar em Churchill quando ele escreveu que, na noite em que se tornou primeiro-ministro, foi para cama sem absolutamente nenhuma ansiedade, mas, pelo contrário, sentindo “um profundo alívio. Pelo menos eu tinha autoridade para orientar tudo o que acontecia”. Desde a catástrofe da invasão de Dardanelos, em 1915, a grande ambição de Churchill foi possuir ao mesmo tempo responsabilidade e autoridade.

Sentiu como se “estivesse caminhando com o destino”, que toda a sua “vida anterior não tinha sido nada além de uma preparação para esse momento e esse desafio”.

Martírio não é liderança

Dizem que ser um líder é aceitar a responsabilidade. É verdade, mas não basta. Ser um líder é aceitar a responsabilidade e possuir autoridade. Os dois elementos são necessários para a verdadeira liderança. Arcar com a responsabilidade sem autoridade é martírio, não liderança. Exercer autoridade sem responsabilidade é tirania, não liderança.

As pessoas que conheciam melhor Winston Churchill - parentes, amigos, partidários de longa data - sentiam, mesmo nos piores momentos, um senso de salvação similar ao júbilo. Elas queriam celebrar sua ascensão ao poder. Porém, como Winston Churchill convenceria as pessoas que não o conheciam com tanta intimidade, para as quais era praticamente um estranho?

Na tarde do dia 13 de maio, convocou uma reunião com todos os seus ministros na Casa do Almirantado. Esses homens comporiam o novo governo, a Grande Coalizão da qual falaria com frequência. Ao olhar cada um deles nos olhos, Churchill declarou: “Não tenho nada a oferecer além de sangue, sacrifício, lágrimas e suor.” Algumas horas depois dessa reunião, se dirigiu à Câmara dos Comuns. “Eu suplico”, começou, “que esta Câmara receba de braços abertos a formação de um governo representando a determinação unida e inflexível da nação de persistir na guerra contra a Alemanha até a sua conclusão vitoriosa”. Ele explicou à Câmara a natureza da coalizão, que pretendia representar “a unidade da nação”.

Formar uma administração com essas dimensões e complexidade é um grande empreendimento, mas devemos lembrar que estamos no estágio preliminar de uma das maiores batalhas da história, que estamos em ação em muitos outros pontos da Noruega e da Holanda e que

devemos nos preparar no Mediterrâneo, que a batalha aérea é contínua e que muitos preparativos... devem ser realizados aqui. Nesta crise, espero ser perdoado se não me detalhar mais à Câmara hoje. Espero que quaisquer dos meus amigos e colegas, ou ex-colegas, que forem afetados pela reconstrução política, levem em consideração, em total consideração, qualquer falta de cerimônia com a qual tem sido necessário agir. Eu diria à Câmara, como disse aos que entraram neste governo: “Não tenho nada a oferecer além de sangue, sacrifício, lágrimas e suor.”

Dessa forma Winston Churchill se apresentou ao Parlamento e ao povo da Grã-Bretanha exatamente como se apresentava no seu círculo mais íntimo. Nas duas ocasiões, sua oferta não foi a oferta usual de um político - em geral prosperidade e uma promessa de que tudo ficaria bem -, mas sacrifício, sacrifício de vida, de descanso, de lazer, de felicidade, de qualquer coisa que lembre remotamente o sossego de uma existência em tempos de paz. Enfatizou ainda mais esse ponto: “Temos diante de nós uma provação do tipo mais mortificante.” “Temos diante de nós muitos, muitos longos meses de dificuldades e sofrimento.”

A nação britânica é incomparável nisso. São as únicas pessoas que gostam que lhes digam o quanto a situação está ruim, que gostam de ser informados do pior e gostam de ser informados que as coisas provavelmente piorarão muito no futuro.

Discurso, Câmara dos Comuns, 10 de junho de 1941

Os políticos da paz - da “paz para a nossa era” - fizeram ao povo uma oferta muito diferente. Foi a noção de que os ditadores, armados até os dentes, poderiam ser “apaziguados”. Foi, na verdade, uma oferta de sonolenta ilusão coletiva. A crença de Churchill de que era muito melhor oferecer a verdade, mesmo se a verdade implicasse em sacrifício, dor e perda, residia no centro de seu brilhantismo como um líder. Nunca duvidou que o povo inglês não apenas aceitaria a sua oferta, por mais dura e árdua, como a receberia de braços abertos; contudo, não lhes pediria para receber de braços abertos o sacrifício sem a compensação de uma meta valorosa expressa em uma nova e vigorosa política nacional.

Os senhores perguntam, qual é a nossa política? Posso dizer: É lutar na guerra, no mar, na terra e no ar, com toda a nossa bravura e toda a força que Deus pode nos dar; é lutar na guerra contra uma monstruosa tirania, nunca excedida no sombrio e lamentável catálogo de crimes humanos. Essa é a nossa política. Os senhores perguntam, qual é a nossa meta? Posso responder em uma palavra: é a vitória, vitória a qualquer custo, vitória apesar de todo o terror, vitória por mais longo e árduo possa ter sido o caminho; porque sem vitória não há sobrevivência. Sem a vitória não haverá sobrevivência para o Império Britânico, não haverá sobrevivência para tudo pelo qual o Império Britânico tem lutado, não haverá sobrevivência para o desejo e o impulso das eras, de que a humanidade avançará na direção de sua meta.

Esse grandioso discurso tem as características de uma música primorosa. Ela começa com uma nota menor, como um canto fúnebre com apenas quatro notas pesadas: *sangue, sacrifício, lágrimas e suor*. A forma dessa melodia é perfeitamente adequada à crise lúgubre em questão. Mas então, a começar com a questão *Os senhores perguntam, qual é a nossa política?*, a música é modulada de uma nota menor a uma maior e, ritmicamente ascende de um canto fúnebre a uma marcha, se elevando em um magnífico crescendo para concluir com a tensão fugidia de sons muito próximos a uma ode ao júbilo: “Mas eu assumo a minha tarefa com vitalidade e esperança. Sinto-me seguro de que a nossa causa não fracassará entre os homens. Neste momento, me sinto no direito de solicitar a ajuda de todos e digo ‘Venham, então, vamos avançar juntos com a força da nossa união’.”

Você pode escolher ser um político ou pode escolher ser um líder. Um político vende o que for óbvio e superficialmente atraente. A mercadoria oferecida varia de tempos em tempos e de um lugar ao outro, mas o *benefício* é sempre o mesmo - uma vida mais fácil. Um líder, por outro lado, vende o inesperado - nunca o benefício óbvio e egoísta, mas uma mercadoria bastante improvável: o privilégio do sacrifício. Não é uma questão de oferecer a dor a um masoquista, porque um líder competente nunca oferece o sacrifício só pelo sacrifício. A barganha é invariavelmente proposta em um contexto muito mais amplo - o bem maior - e, dessa maneira, o líder deve defender a ideia do sacrifício mostrando como, apesar de implicar risco e perda, o sacrifício é um investimento e não uma despesa. Ele traz consigo a promessa do lucro, da aquisição de um benefício maior - não a vida mais fácil prometida por um político, mas, coletivamente, uma vida melhor.

Aproveite a adversidade

*Alguns homens exultam tanto diante da proximidade do desastre e da ruína
quanto outros exultam com o sucesso.*

The Story of the Malakand Field Force, 1898

Para intitular o livro baseado em sua tese pela Universidade de Harvard, uma análise do fracasso do governo britânico em impedir a Segunda Guerra Mundial, John F. Kennedy parafraseou o título de um livro visionário que Winston Churchill publicara em 1938, às vésperas daquela guerra. Kennedy intitulou seu livro *Why England Slept* - por que a Inglaterra dormiu - e o título do livro de Churchill foi *While England Slept* - enquanto a Inglaterra dormia. Nos dois títulos, a palavra mais significativa é o verbo. À medida que as nuvens da guerra escureciam, a Inglaterra, a França e as outras democracias, incluindo os Estados Unidos, se mantiveram sonolentas, percorrendo sonâmbulas um período da história definido pelo violento dinamismo de Adolf Hitler, que culminou na Blitzkrieg - “Guerra-Relâmpago”, em alemão -, a invasão devastadora da Polônia no Oriente e da Bélgica, França e outras nações do Ocidente, os “pequenos países”, como Churchill as chamou em uma carta a Franklin D. Roosevelt, que “são simplesmente quebradas, uma a uma, como palitos de fósforo”.

A Blitzkrieg pela Europa ocidental não ocorreu imediatamente. Se a Inglaterra e as outras democracias dormiram nos anos, meses e dias antes de Hitler invadir a Polônia no dia 1º de setembro de 1939, permitindo, dessa maneira, a deflagração da guerra, elas retornaram a uma espécie de estupor após a invasão. Em vez de agir com agressividade contra a Alemanha, a Grã-Bretanha

e a França assumiram uma postura de espera alerta e nenhuma das duas nações se ofereceu para ajudar a Polônia invadida.

A Polônia mais uma vez foi invadida por duas das grandes potências que a subjugaram por 150 anos, mas não conseguiram conter o vigor da nação polonesa. A defesa heroica de Varsóvia demonstra que a alma da Polônia é indestrutível e que ela ascenderá novamente como uma rocha, que pode, por um tempo, ser submersa pela maré, mas que permanece uma rocha.

Radiotransmissão, Londres, 1º de outubro de 1939

Às 4h15 da manhã do dia 9 de abril de 1940, os soldados de Hitler entraram na Dinamarca e praticamente não encontraram resistência alguma. Foi diferente na Noruega. Imediatamente após a declaração de guerra da Grã-Bretanha em setembro de 1939, o Primeiro-Ministro Neville Chamberlain chamou Winston Churchill, que ficara fora do governo na maior parte dos anos 1930, para retomar seu cargo da Primeira Guerra Mundial como Primeiro Lorde da Marinha. Ansioso para dar um fim à Guerra de Araque com um ousado golpe ofensivo, incitou Chamberlain a autorizar uma contrainvasão da Noruega. Apesar de algum sucesso, os britânicos, juntamente com unidades francesas, foram forçados a recuar quando Hitler lançou a *Fall Gelb*, “Operação Amarela”, uma invasão geral da Europa ocidental.

Na guerra, as nuvens nunca se dissipam; elas se acumulam incessantemente e caem na forma de relâmpagos.

The World Crisis, 1923-31

A operação teve início no amanhecer do dia 10 de maio de 1940, quando o Exército alemão entrou em Luxemburgo, Bélgica, e na Holanda, violando sua neutralidade e atraindo da França, como Hitler sabia que aconteceria, as tropas da BEF (British Expeditionary Force - Força Expedicionária Britânica), o Exército que a Grã-Bretanha enviara ao continente no início da guerra. Isso deixou a França exposta e vulnerável; no entanto, o general francês acreditava que a Linha Maginot era, se não absolutamente impenetrável, o suficiente para adiar qualquer invasão e proporcionar tempo para reforçar as defesas. Composta de uma elaborada série de fortificações, a Linha Maginot cobria a fronteira entre

a França e a Alemanha, exceto pela região das Ardenas, com florestas tão densas que os planejadores franceses presumiram que nenhum Exército moderno invadiria por ela. Acontece que a Operação Amarela previa de fato a invasão pelas Ardenas.

Jamais seja previsível

Muitas vezes a sua maior vantagem em relação a um concorrente é o que o rival presume que você pode e não pode fazer. Na medida em que puder violar essas suposições, você terá o elemento da surpresa, atacando onde o rival estiver menos preparado para defender, compensar ou contra-atacar. Evite a previsibilidade. Almeje a surpresa, mesmo se isso implicar dificuldade.

Enquanto o alto comando francês confiava em uma estratégia defensiva centrada na Linha Maginot, o governo britânico se tranquilizava com a ideia de que o Exército francês, composto de, aproximadamente, 5 milhões de homens, sem dúvida seria capaz de impedir a força destruidora alemã. Essa avaliação se baseava mais em um desejo do que em uma análise detalhada. A qualidade da liderança militar francesa em todos os níveis era baixa e, ainda mais prejudicial era a extensão na qual uma mentalidade derrotista infectara toda a força, de cima a baixo. Nem os militares franceses, nem o governo civil, criaram uma visão sólida dos objetivos de guerra da nação.

As ágeis divisões panzer (blindadas) que constituíam o principal componente da força invasora alemã atravessaram rasgando as “impenetráveis” Ardenas. O plano era cruzar a grande planície aberta da França até o Canal da Mancha, dividindo as forças francesas, do sul, das forças inglesas, do norte, fragmentando os defensores de forma que pudessem ser derrotados e eliminados. Cruzar as Ardenas e invadir a Bélgica significava que os invasores contornariam a tão louvada Linha Maginot. Mais tarde, os historiadores escreveriam sobre o “fracasso da Linha Maginot”. Na verdade, ela não fracassou; ela foi apenas irrelevante.

O Grupo de Exército B da força invasora realizou uma manobra falsa no norte, atraindo forças Aliadas para o combate. Simultaneamente, o Grupo de Exército A, muito maior, cruzava as Ardenas para a invasão principal. Enquanto isso, ao sul desses dois grupos de exércitos, uma força alemã menor sob o comando do Marechal Wilhelm Ritter von Leeb imobilizava as forças de defesa da Linha Maginot, garantindo que cerca de 400 mil tropas francesas operando a linha ficassem de fora da batalha principal. Em vez de funcionar como um ativo defensivo, portanto, a própria Linha Maginot precisou ser defendida,

consumindo, acima do esperado, preciosos recursos humanos.

E a situação piorou ainda mais. Enquanto as divisões blindadas da principal invasão alemã eram conduzidas com brilhantismo por Heinz Guderian, o principal arquiteto das táticas e tecnologia de tanques alemães, e por Erwin Rommel, que logo ganharia fama como um comandante de tanques, os medíocres comandantes franceses eram tradicionais e, portanto, previsíveis. Caindo na armadilha do ataque falso, o general francês Maurice Gamelin deixou o setor entre as cidades da região de fronteira Namur e Sedan com poucas defesas. Foi por lá que o Grupo de Exército A avançou.

Apesar de a situação já ser muito desfavorável, o General Gamelin a piorou ao ordenar que o Sétimo Exército Francês, comandado por um de seus melhores generais, Henri Giraud, se retirasse de sua posição como uma força de reserva móvel perto de Dunquerque, na costa do Mar do Norte nas proximidades da fronteira belga, e fosse para Breda, na Holanda, para reforçar o Exército holandês. Por ser uma força móvel, o Sétimo Exército estava em posição perfeita para atacar os invasores quando estivessem mais vulneráveis, com suas linhas de suprimento cada vez mais escassas quanto mais penetrassem em território francês. Ao retirar a força móvel de sua posição, no entanto, Gamelin na prática acabou convidando uma invasão mais profunda.

Enquanto a guerra Aliada em terra prosseguia desastrosamente, o combate no ar também fracassava miseravelmente. A Grã-Bretanha tinha boas aeronaves, mas poucas posicionadas no Continente. Quanto à força aérea francesa, estava em grande parte equipada com aeronaves obsoletas, superadas pelos aviões avançados da Luftwaffe alemã. Para piorar ainda mais as coisas, a liderança do braço aéreo francês era tão dispersa entre vários comandantes de campo que toda a força se via quase paralisada.

No anoitecer de 12 de maio, sete divisões panzer avançaram até a margem oriental do Rio Meuse. Essa era a realidade, porém os comandantes Aliados insistiram na crença de que os alemães levariam cinco ou até seis dias para atravessar o Meuse. Dessa maneira, operaram com base na premissa de que teriam até o dia 17 de maio para organizar uma forte resistência. No dia 13 de maio, contudo, Guderian surgiu, de repente, no outro lado do rio e construiu pontes de pontões para o avanço do resto da força. Ao cruzar o Meuse por Dinant, Guderian e Rommel lançaram um ataque em Sedan e região e evitaram dois exércitos franceses completos, o Segundo e o Nono.

O Primeiro-Ministro Churchill não se permitiu uma postura passiva. No dia 16 de maio, cruzou o Canal da Mancha na esperança de que sua presença estimulasse na liderança francesa um maior desejo de resistir. Sugeriu que aquele não era o momento de uma defesa passiva mas sim o de contra-atacar, de

acionar a ampla reserva móvel francesa contra os invasores que já avançaram demais e eliminar o maior número possível de inimigos.

Era um plano ousado e viável - para o qual, contudo, o alto comando francês respondeu que as “reservas móveis” não existiam mais. Uma grande parcela das reservas fora consumida em ações fragmentadas e o restante, inclusive o Sétimo Exército de Giraud, estava imobilizado em posições nas quais essas forças não tinham utilidade. Até Winston Churchill, o indomável, se desanimou com a notícia.

Paul Reynaud, o primeiro-ministro francês, dificilmente poderia ser descrito como um homem indomável. Para todos os fins práticos ele já desistira alguns dias antes e foi naquele momento, enquanto Churchill tentava em vão encorajar o aliado de sua nação, que Reynaud pronunciou publicamente que a Batalha da França fora perdida. Churchill recebeu a declaração como se fosse um golpe físico, duplamente doloroso por ter vindo, como aconteceu, logo após a revelação de que as reservas móveis, em cuja existência Churchill investira tanta esperança, não existiam mais. O pior da capitulação de Reynaud não o fato de que a análise que a embasou era talvez correta, mas que a renúncia foi absolutamente prematura. Os soldados britânicos e franceses no campo de batalha não estavam se entregando. Eles ainda estavam lutando e morrendo.

O contraste entre Reynaud e Churchill não poderia ser mais acentuado. O primeiro-ministro voltou a Londres no dia 17 maio, muito deprimido, mas, em 19 de maio, realizou sua primeira transmissão à nação britânica como primeiro-ministro - tendo assumido o cargo apenas nove dias antes —, levantando a questão: “Não é esta a hora para todos nós nos esforçarmos o máximo que pudermos?” Recitando a litania dos “Estados destruídos e dos povos coagidos; os tchecos, os poloneses, os noruegueses, os dinamarqueses, os holandeses, os belgas”, admoestou dizendo que “a longa noite de barbárie cairá sobre nós, imperturbada, nem mesmo pela menor estrela de esperança”, fez uma pausa e mudou o direcionamento de sua frase e seu pensamento: “a menos que conquistemos; e devemos conquistar; e deveremos conquistar”.

"Enquanto exércitos de homens se desfaziam a seus pés, Churchill recrutava um exército de palavras."

Enquanto exércitos de homens se desfaziam a seus pés, Churchill recrutava um exército de palavras, palavras governadas, por assim dizer, pelo supremo conceito do “*a menos que*”. *A menos que* conquistemos, tudo será imerso em uma longa e terrível noite. A isso se segue o poderoso verbo, que repetiu três vezes, como se fosse um grande sino de peso e ressonância inimagináveis: *conquistar, conquistar e conquistar*. E não apenas repetindo, mas transformando-o por meio de uma irresistível progressão de gramática, sintaxe e definição: *a*

menos que conquistemos; e *devemos* conquistar; e *deveremos* conquistar. A *menos que*, *devemos*, *deveremos* — o significado avançava marchando de um modo como os exércitos literais naquele momento naquele local não podiam. As palavras avançavam de uma afirmação condicional (*a menos que*), passando por uma afirmação de admoestação (*devemos*), até chegarem, triunfantes, a uma afirmação de inevitável vitória (*deveremos*).

A realidade das palavras

É possível realizar com as palavras o que nem sempre se pode realizar fisicamente. Se o empreendimento vacila, sofre reveses e passa por um momento difícil, use palavras para mostrar como será uma época melhor, quais benefícios ela trará e como ela pode ser atingida. Use palavras não para fugir da realidade atual, mas para apresentar a realidade como você gostaria que ela fosse ou se tornasse.

Foi como se o novo primeiro-ministro tivesse encontrado uma maneira de transformar a derrota em vitória. Uma nação amedrontada foi encorajada pela mensagem. Mas Winston Churchill sabia dos limites do poder e do potencial das palavras. Na mesma noite da transmissão, ordenou que o almirantado reunisse uma grande frota de pequenas embarcações e as preparasse para “dirigir-se a portos e baías da costa francesa”. Sabia muito bem como ler um mapa. O avanço alemão havia isolado a principal parcela da BEF (British Expeditionary Force - Força Expedicionária Britânica), além de um grande número de tropas francesas, forçando-os a recuar em um bolsão até Dunquerque, com o mar às costas. A cada hora que passava, o bolsão ficava menor, à medida que os panzers de Guderian se aproximavam. Palavras, mesmo grandiosas palavras, são uma coisa. Churchill estava se preparando para evacuar o Exército britânico.

O fato terrível era que a conquista da França não apenas ocorreu com muito mais rapidez do que Churchill ou os franceses poderiam ter imaginado, como também avançou com muito mais ligeireza do que até mesmo os planejadores alemães ousaram contemplar. Os tanques de Guderian seguiam muito avançados em relação às unidades de infantaria, mais lentas, que os apoiavam. Um comandante ousado extremamente confiante, Guderian não se perturbou com a exposição de seus blindados. Mas não seus superiores, inclusive Adolf Hitler. Todos se preocuparam com o fato de, separados da infantaria, os tanques e outros veículos estarem vulneráveis ao contra-ataque. Em 15 de maio e, de novo, em 17 de maio, o alto comando alemão ordenou que Guderian interrompesse o avanço para que a infantaria pudesse alcançá-lo. Protestou com veemência que

cada parada dava aos ingleses e franceses uma oportunidade de se reorganizar e até de contra-atacar. Mas seus superiores foram inflexíveis.

Eles podem ter se reconfortado com o fato de não haver nenhum contra-ataque em vista. Surrados e sangrando, os Aliados estavam exaustos, desgastados e desmoralizados demais para atacar. Diante do que parecia uma capacidade quase ilimitada de piorar ainda mais uma situação já desesperada, foi nesse momento, no dia 20 de maio, que o alto-comando francês substituiu o General Gamelin pelo envelhecido General Maxime Weygand. A transferência de comando consumiu um tempo valioso, atrasando ainda mais a tentativa de organizar um contra-ataque.

Foi assim que, apesar dos atrasos impostos por Hitler e seus conselheiros militares do alto escalão, a 2ª Divisão Panzer de Guderian conseguiu chegar à cidade costeira francesa de Abbeville no dia 19 de maio. Esse avanço criou uma divisão entre os exércitos Aliados sobreviventes, empurrando quase toda a BEF, além de várias unidades francesas, contra o mar. Essas forças, cerca de 400 mil homens, não tinham mais para onde ir - a não ser a água salgada.

"Mais uma vez, o primeiro-ministro mergulhou no centro de uma situação absolutamente desesperada e extraiu dela não apenas esperança, mas a oportunidade de realizar uma ação positiva."

No dia 20 de maio, Churchill ficou sabendo que Joseph P. Kennedy, embaixador americano na Corte de St. James, ao ver a situação desesperada da BEF, informou o presidente Roosevelt de que o governo britânico quase certamente buscava um acordo com Hitler, para chegar a uma paz negociada - em outras palavras, se entregaria. Naquele momento, o presidente considerava emprestar 50 destróieres da Primeira Guerra Mundial à Grã-Bretanha - destróieres americanos antigos, dos quais a Marinha Real Britânica precisava desesperadamente para atuar como escoltas de comboio. Seria um grande erro emprestá-los só para ver a Grã-Bretanha capitular e entregá-los a Hitler. Desse modo, Roosevelt decidiu esperar para ver o que Churchill - e Hitler - fariam. Procurando neutralizar o derrotismo do Embaixador Kennedy e liberar os destróieres, Churchill escreveu a Roosevelt: "A nossa intenção é, não importa o que acontecer, lutar até o fim nesta Ilha e, se conseguirmos a ajuda que pedimos, esperamos nos aproximar muito deles nas batalhas aéreas em termos de superioridade individual." Mais uma vez, o primeiro-ministro mergulhou no centro de uma situação muito desesperada e extraiu dela não apenas esperança, mas a oportunidade de realizar uma ação positiva. Sim, a França cairia. Sim, a Alemanha quase com certeza invadiria a Inglaterra. Mas essas duas catástrofes ao menos proporcionavam uma oportunidade de combater o invasor e combatê-lo até o fim.

"Mesmo à beira do abismo, Churchill nem desistiria nem imploraria."

Depois de transformar, assim, o desespero em oportunidade, Churchill se voltou diretamente à questão que sabia estar impedindo Roosevelt de autorizar a liberação imediata dos destroieres. “Os membros da atual administração provavelmente cairão durante o processo caso o resultado for adverso”, Churchill reconheceu com franqueza, “mas em nenhuma circunstância concebível consentiremos a renúncia”. Não hesitou em ir a extremos: “Se os membros da atual administração caírem todos e outros vierem para negociar entre as ruínas, o senhor não deve ignorar o fato de que o único objeto de negociação com a Alemanha seria a frota e, se este país for abandonado ao próprio destino pelos Estados Unidos, ninguém terá o direito de culpar os responsáveis se eles negociarem os melhores termos possíveis para a população sobrevivente. Desculpe-me, senhor presidente, por apresentar de maneira tão direta esse pesadelo. Naturalmente eu não tenho como falar pelos meus sucessores, que, em total desespero e desamparo, podem muito bem ter de se submeter à vontade alemã.” Dessa forma, Churchill buscou interessar Roosevelt em sua sobrevivência, que dependia da sobrevivência da Inglaterra. Ele, Winston Churchill, jamais se entregaria. Mas se a derrota fosse inevitável, poderia ser forçado a renunciar o poder e ser substituído por pessoas dispostas a se entregar. E, para os Estados Unidos, isso significaria a perda de uma frota naval aliada guardando o Atlântico que separava a América pacífica de uma Europa nas garras de um conquistador predatório. Se a Grã-Bretanha caísse, a frota seria entregue nas negociações e, com ela, a segurança dos Estados Unidos. Mesmo à beira do abismo, Churchill nem desistiria nem imploraria. Na pior das hipóteses, a frota permaneceria como posse de valor absoluto, que a América tinha interesse em ajudar a defender.

Saiba punir e recompensar

Motivações positivas (motivações de atração) têm mais apelo do que motivações negativas (motivações de evasão), porém, o mais poderoso é a combinação de motivações positivas e negativas. Deseja instigar a ação? Mostre não apenas que o momento atual é o momento certo para agir, mas que é o único momento no qual a ação eficaz é possível.

Depois de lidar com o Presidente Roosevelt e os Estados Unidos, o primeiro-ministro voltou sua atenção à crise na França.

A BEF estava pressionada contra a parede. Bem, Churchill considerou, a

Primeira Guerra Mundial demonstrara que essa posição tão perigosa e incômoda era uma na qual os soldados britânicos tendiam a lutar com mais vigor. Churchill se encorajou com esse fato e, enquanto a França se encaminhava para o abismo, foi outra vez a Paris, em 22 de maio, para uma conversa pessoal com o General Weygand. Propôs um ataque anglo-francês contra a barreira Guderian que dividia os dois exércitos Aliados. O objetivo era usar todos os recursos possíveis em um ataque de pinça contra essa barreira, imobilizando os alemães na costa de Abbeville e se reunindo ao redor do inimigo isolado. Seria uma última tentativa de virar a mesa, um esforço por parte de um exército imobilizado para imobilizar os imobilizadores.

“Vou tentar”, foi tudo o que Weygand conseguiu responder.

Pelo menos por algum tempo essa resposta satisfez Churchill, que voltou a Londres reanimado. Horas mais tarde, contudo, relatórios começaram a chegar do *front*. Os franceses claramente perderam todo e qualquer espírito combativo. No dia 21 de maio, elementos da BEF contra-atacaram no sul de Arras, realizando rápidos ataques na linha alemã. Mas, quando os franceses deixaram de fazer o mesmo ao norte, a BEF não teve outra escolha a não ser recuar e, em 24 de maio, evacuar Boulogne. Escrevendo do campo de batalha ao Departamento de Defesa, o general de divisão, Sir Hastings Ismay, reclamou do derrotismo francês: “Naturalmente, se um lado luta e o outro não, a guerra tende a se tornar de certa forma desigual.”

Agora não havia saída a não ser tentar chegar a Dunquerque no Canal da Mancha e esperar pelo milagre da evacuação. Esse milagre, que recebeu o codinome de *Operação Dínamo*, foi acelerado por informações recém-recebidas de um brilhante grupo de decifradores de códigos que trabalhava febrilmente em Bletchley Park, uma grandiosa e antiga propriedade, convertida para operações de guerra, fora de Londres. Eles interceptaram e decifraram dois comunicados. Um era um plano alemão para isolar a BEF e quaisquer forças francesas restantes do mar. Isso poria fim a qualquer esperança de evacuação. A outra ordem, no entanto, vinha diretamente de Adolf Hitler. Em 24 de maio, forças blindadas sob o comando do general alemão Paul Ludwig von Kleist tinham avançado até o perímetro sul do que era então o “bolsão de Dunquerque”, o pedaço de costa francesa que continha o que restara da BEF, além de alguns dos melhores soldados do Exército francês.

Um bolsão? Estava mais para um saco, e Kleist tinha a mão no cordão que o fechava. No entanto, a ordem de Hitler a ele era a mesma ordem que ele dera duas vezes a Guderian. Pare, o Führer comandava. Espere a infantaria.

Churchill e seus conselheiros militares concordavam. A evacuação era urgente - o caminho para o mar estava prestes a ser fechado - e também era

viável, já que Hitler fizera o que os britânicos e os franceses foram incapazes de fazer: interromper o avanço do Exército alemão. Assim, a evacuação era uma questão de agora ou nunca.

Diante disso, a Operação Dínamo se desenrolou, de 26 de maio a 4 de junho de 1940. O almirantado reuniu uma frota desordenada de 693 embarcações, incluindo 39 destróieres, 36 detectores de minas, 77 barcos pesqueiros civis e 26 iates de lazer. Tudo o que as embarcações tinham em comum era uma quilha relativamente rasa, o que lhes permitia se aproximar da costa para pegar os evacuados, que seriam transportados em barcos até a flotilha em um grupo ainda mais heterogêneo de embarcações menores. A evacuação foi realizada sob fogo de artilharia enquanto uma audaz força anglo-francesa de retaguarda adiava o avanço alemão final contra Dunquerque.

Enquanto a flotilha realizava seu perigoso trabalho, aeronaves da Luftwaffe, submarinos e torpedos alemães atacavam as pequenas embarcações que levavam as tropas da costa até os barcos maiores que os levariam à Inglaterra. Isso já era ruim o suficiente, mas o verdadeiro horror vinha do bombardeio e disparos contra as tropas na costa que aguardavam a evacuação. Sem ter para onde correr, eles eram alvos fáceis. Felizmente, a sorte estava do lado dos Aliados. Apesar de o Canal da Mancha, um corpo de água notoriamente turbulento, se manter extraordinariamente tranquilo durante esse período, o céu ficou nublado, uma circunstância que ao mesmo tempo facilitou o processo de evacuação e dificultou as operações aéreas alemãs. Além disso, o bombardeio incessante de Dunquerque pode ter ajudado nas operações de evacuação. As explosões produziram muita fumaça e poeira, o que proporcionou uma barreira visual que dificultou o ataque.

Não que a operação tenha progredido sem percalços. Um grande número de homens, exaustos e apavorados, estavam confinados em uma área pequena, sujeita a fogo de artilharia e bombardeio por aeronaves. A confusão, combinada com a tensão entre os britânicos e os franceses, criou um caos controlado com dificuldade. O heroísmo era comum, sobretudo entre as tropas alocadas na retaguarda. Eles voluntariamente adiaram a própria evacuação até o último momento e muitos sabiam que jamais escapariam com vida. Mesmo assim, o pânico também era comum, e os oficiais algumas vezes tinham de brandir e até atirar com as pistolas para impedir uma corrida desordenada até os barcos. Apesar das ações do inimigo e das emoções por vezes incontroláveis das tropas, um total de 338.226 soldados, incluindo 140 mil soldados franceses, foi salvo. Tanques, armas, veículos e outros equipamentos pesados precisaram ser abandonados — uma grande perda —, mas a base do Exército profissional britânico fora resgatada e lutaria de novo, e uma vez mais.

Cada dia da evacuação fora de um suspense terrível. À medida que a operação prosseguia, alguns dos cinco membros do Gabinete de Guerra de Churchill defendiam aceitar a oferta de Benito Mussolini para negociar a paz. O primeiro-ministro refutou, observando que as chances de assegurar termos justos e decentes com tiranos como Mussolini e Hitler eram “de mil contra uma” e as perdas de cair em uma derrota honrada seriam menores do que cair pela renúncia. “Nações que foram derrubadas lutando voltaram a se levantar”, ele declarou, “mas as que se entregaram docilmente se acabaram”. Posteriormente, em uma reunião com todo o gabinete, Churchill explicou que ponderou muito a possibilidade de “entrar em negociações com Aquele Homem”. Ele estava certo de que Hitler exigiria a frota, as bases navais “e muito mais”.

"A renúncia era, apenas, um mau negócio, porque nem tudo ainda estava perdido."

E, o pior, a Inglaterra se tornaria um “Estado escravo”. A renúncia era, apenas, um mau negócio, porque nem tudo ainda estava perdido. A Inglaterra ainda tinha “imensas reservas e vantagens”. O primeiro-ministro olhou os membros de seu gabinete nos olhos. “Estou convencido de que cada um de vocês se levantaria e me arrancaria do poder se eu, por um único momento, contemplasse negociar ou renunciar. Se essa nossa longa história tiver de, por fim, acabar, que ela só acabe quando cada um de nós estiver ao chão, se afogando no próprio sangue.”

Agir ou morrer. Essas eram as opções, por mais desoladoras que fossem. No dia 4 de junho, o primeiro-ministro pôde relatar ao Parlamento o sucesso da evacuação de Dunquerque, apesar de admoestar seus colegas que mantivessem em mente que Dunquerque fora uma evacuação, e “As guerras não são vencidas por evacuações”.

Por meio da pura força de vontade, determinação e a continuada mobilização em massa, a batalha seria levada até o inimigo e vitórias positivas seriam conquistadas. Deleitar-se no brilho do milagre de Dunquerque seria voltar ao torpor e Churchill não permitiria que Dunquerque fosse considerada como uma fonte de consolo, uma cama aquecida em uma noite gelada. Em vez disso, queria que o incidente servisse como um trampolim para novas batalhas que oferecessem novas oportunidades de triunfo, não nos termos ditados pelas iniciativas alemãs nas conquistas, mas em locais e momentos escolhidos pela Grã-Bretanha.

Como a gravidade, a adversidade é uma força. Como a gravidade, ela pode nos puxar para baixo. Mas, também como a gravidade, se adequadamente engendrada, a adversidade pode motivar, impelir e elevar. A chave é a interpretação. Isso não significa mentir em relação a problemas e dificuldades.

Não significa esconder a realidade ou esconder-se da realidade. Transformar a adversidade em uma base para a realização requer interpretar, apresentar e explorar as oportunidades mesmo diante de reveses e catástrofes.

Coloque as ameaças em seu devido lugar

Estamos esperando a tão prometida invasão. Os peixes também.
Radiotransmissão ao povo francês, Londres, 21 de outubro de 1940

Peça a qualquer CEO para relacionar os papéis que exerce na organização e verá que, muito provavelmente, um deles será “animador de torcida”. Alguns CEOs chegam a colocar esse item no topo da lista.

É claro que, numa organização, o moral alto e um entusiasmo saudável são importantes, e o CEO que nega ter uma função a cumprir em empolgar sua empresa nega um aspecto significativo da liderança. Mas muito pior do que isso é o líder que acha que é, literalmente, um animador de torcida. Pense a respeito. Vislumbre uma imagem mental de um animador de torcida - seguindo um roteiro bem ensaiado de proezas para incitar o público a participar com ruídos altos e ritmados. Não há um estímulo à reflexão e a nada que pareça com a inspiração. É um show, na verdade, nada mais - um entretenimento, uma diversão. Quando as coisas vão mal para a equipe, a animação de torcida chega a ser um desvio da realidade.

O papel do animador de torcida é fazer a mediação entre meros espectadores e a equipe que está de fato *no jogo*. O papel de um CEO, o líder de um empreendimento, é muito diferente. Seu público são os próprios jogadores, os competidores em campo e, se for um mediador, seu papel é se colocar entre os membros do empreendimento e a realidade. O líder filtra e ajusta a percepção visando o progresso do empreendimento. Aos seguidores, o líder não apresenta nada além de uma visão da realidade. Ele não pode se dar ao luxo de apresentar nada ensaiado, coreografado ou enlatado. O mero volume, ritmo e diversão não

são apenas insuficientes para a liderança como também são destrutivos.

Seria fácil descrever Winston Churchill como o maior animador de torcida da história. E também seria errado, muito errado.

É verdade que Churchill é, merecidamente, lembrado como a grande rocha, a força, a inspiração para a Inglaterra em seu momento de maior perigo e, de fato, exerceu a mesma função para todo o mundo livre em uma época de grande crise. Contudo, quanto mais analisamos como Churchill realizou essa missão de elevar o moral - da salvação nacional, espiritual, mental e física de um povo -, menos ela se parece com qualquer coisa similar à animação de torcida. Como o CEO de sua nação, Churchill era, acima de tudo, um mestre da mediação, apresentando ao mundo sua visão da realidade que o confrontava. A genialidade disso foi que a visão sempre proporcionava esperança sem por momento algum negar o perigo. A visão de realidade de Churchill nunca deixou de parecer real. Ela nunca entrou no terreno da ficção. Ela nunca soou vazia. Ela mergulhava plenamente no terror, na destruição e no desespero só para emergir, de maneira notável, com esperança - a possibilidade, e até a inevitabilidade, do derradeiro triunfo.

"O líder filtra e ajusta a percepção visando o progresso do empreendimento. Aos seguidores, o líder não apresenta nada além de uma visão da realidade."

A meta de Churchill sempre foi colocar as ameaças em seu devido lugar, assegurar que, por um lado, elas nunca fossem menosprezadas, muito menos ignoradas, mas, pelo outro, impedir que o medo delas crescesse, assumindo um teor irracional e intimidante. Nunca foi uma questão de bravata, mas de administração. Como pessoas e outros recursos, Churchill sabia que as ameaças poderiam - e precisavam - ser administradas.

A arte do CEO

O CEO ideal não se limita a liderar uma organização de pessoas, ele administra a realidade na qual a organização opera. Isso requer confrontar ameaças bem como mostrar oportunidades. Demanda administrar o fracasso bem como o sucesso. O CEO eficaz é uma tela por meio das quais as pessoas que lidera vivenciam as experiências do mercado, da concorrência, dos avanços em pesquisa e desenvolvimento, do sucesso e do fracasso. Ele se coloca entre a organização e o universo no qual ela opera e, a cada dia, apresenta uma versão desse universo à organização. Se a sua versão for falsa - falsamente pessimista ou falsamente otimista - ela não durará nem, em curto prazo, será eficaz. A arte do líder é criar uma versão da realidade combinando a realidade crua e a realidade interpretada para o máximo de produtividade. Ela deve ser uma versão equilibrada e verossímil da verdade. Mas deve ser firmemente direcionada visando atingir as metas do empreendimento.

No dia 4 de junho de 1940, dirigiu-se à Câmara dos Comuns na esteira da Operação Dínamo, a quase milagrosa evacuação da Força Expedicionária Britânica em Dunquerque. Churchill fez uma narrativa concisa da evacuação, se detendo nos detalhes heroicos. Falou de como o “golpe da foice blindada” das forças alemãs “quase chegou a Dunquerque - quase mas não totalmente...”.

O Rifle Brigade, o 60th Rifles e o Queen Victoria's Rifles com um batalhão de tanques britânico e mil franceses, no total cerca de 4 mil homens, defenderam Calais até o fim. O brigadeiro britânico recebeu uma hora para se entregar. Ele desprezou a oferta e quatro dias de intenso combate nas ruas se passaram antes de o silêncio reinar em Calais, o que marcou o fim de uma memorável resistência. Somente 30 sobreviventes ilesos foram trazidos pela Marinha, e desconhecemos o destino de seus companheiros. O sacrifício deles, contudo, não foi em vão. Pelo menos duas divisões blindadas, que de outra forma se voltariam contra a Força Expedicionária Britânica, tiveram de ser enviadas para combatê-los. Eles acrescentaram mais uma página às glórias das divisões leves...

Apesar do heroísmo dessa magnitude, Churchill admitiu que, uma semana antes, “pedi à Câmara para marcar essa data como a ocasião para uma declaração, temia que fosse meu duro encargo anunciar o maior desastre militar da nossa longa história... Todas as raízes, essência e cérebro do Exército britânico, sobre o qual e ao redor do qual deveríamos construir, e vamos construir, os maiores exércitos britânicos nos últimos anos da guerra pareciam prestes a perecer no campo de batalha ou ser forçados a um humilhante e faminto cativeiro”. Porém, apesar do fogo intenso e persistente do inimigo, “a Marinha Real Britânica, com a ajuda de inúmeros marinheiros mercantes, reuniu toda a coragem disponível para embarcar as tropas britânicas e Aliadas” e criou um “milagre de salvação, concretizado pelo heroísmo, pela perseverança, pela disciplina perfeita, pelo serviço impecável, pela capacidade, pela habilidade, pela inconquistável lealdade... O inimigo se atirou sobre as tropas britânicas e francesas que se retiravam. Ele operou tão em linhas gerais que não apressou seriamente sua saída. A Força Aérea Real Britânica combateu a força principal da Força Aérea alemã e lhes infligiu perdas de pelo menos 4 para 1; e a Marinha, utilizando aproximadamente mil embarcações de todos os tipos, tirou mais de 335 mil homens, franceses e britânicos, das garras da morte e humilhação e os levou à sua terra natal e a novas tarefas”.

Foi uma história empolgante e heroica. Com efeito, a nação britânica se

alegrou com o “milagre de Dunquerque”. E era justamente o que Churchill temia.

Celebrou o sucesso da Operação Dínamo, mas advertiu os membros do Parlamento e o povo britânico: “Devemos tomar muito cuidado para não conceder a esse resultado os atributos de uma vitória. As guerras não são vencidas por evacuações.” Feito esse ajuste na percepção, ajustou-o ainda mais: “Mas houve uma vitória nesse resultado, que deve ser notada. Ela foi conquistada pela Força Aérea.”

Foi um grande teste de forças entre as forças aéreas britânica e alemã. É possível imaginar um objetivo maior para os alemães no ar do que impossibilitar a evacuação dessas praias e afundar todos esses navios que se apresentavam quase aos milhares? Poderia haver um objetivo de maior importância militar e valor para todo o propósito da guerra do que esse? Eles se empenharam e foram golpeados de volta; foram frustrados em sua tarefa. Conseguimos evacuar o Exército; e pagaram quatro vezes por quaisquer perdas que causaram. Enormes formações de aeronaves alemãs - e sabemos que são um povo muito valente - foram dispersas em várias ocasiões pela Força Aérea Real Britânica, em número muito menor. Doze aeronaves foram perseguidas por duas. Uma aeronave caiu na água pela mera investida de uma aeronave britânica, que não tinha mais munição. Todos os nossos modelos - o Hurricane, o Spitfire e o novo Defiant - e todos os nossos pilotos foram considerados superiores ao que atualmente precisarão enfrentar. Quando pensamos no quanto a nossa vantagem será maior na defesa do ar acima desta Ilha contra um ataque externo, devo dizer que vejo nesses fatos uma base certa sobre a qual pensamentos práticos e reconfortantes podem se fundamentar. Eu prestarei minhas homenagens a esses jovens aviadores. O grande Exército francês foi em boa parte, até o momento, sobrepujado e perturbado pelo avanço de alguns milhares de veículos blindados. Também não é possível que a causa da própria civilização seja defendida pela habilidade e dedicação de alguns milhares de aviadores? Suponho que nunca houve, no mundo todo, em toda a história da guerra, uma oportunidade como esta para a juventude. Os Cavaleiros da Távola Redonda, os conquistadores das Cruzadas, todos ficaram no passado - não apenas distantes, como também prosaicos; estes jovens, se apresentando toda manhã para guardar sua terra nativa e tudo o que representamos, empunhando em suas mãos esses instrumentos de poder colossal e

avassalador, de quem pode ser dito que:

*Toda manhã trouxe consigo uma nobre chance E toda chance trouxe
consigo um nobre cavaleiro.*

São merecedores da nossa gratidão, do mesmo modo como todos os bravos homens que, de tantas maneiras e em tantas ocasiões, estão prontos e continuam prontos a dar sua vida e todo o resto pela terra nativa.

Churchill também reconheceu as perdas substanciais de homens no Exército - mais de 30 mil -, mas, buscando ajustar mais uma vez a percepção, observou que, em comparação com essa perda, “podemos infligir uma perda muito maior do que já infligimos ao inimigo”. E prosseguiu. É verdade que o inimigo perdera muitos homens, mas também era verdade que “as nossas perdas materiais são enormes”, aproximadamente mil armas pesadas, “todo o nosso transporte, todos os veículos blindados que acompanhavam o Exército no norte. Essa perda vai atrasar ainda mais a expansão do nosso poderio militar”. Quanto tempo esse atraso durará “depende do nosso empenho nesta Ilha. Um esforço como jamais foi visto na nossa história se realiza agora. O trabalho continua por toda a parte, noite e dia, aos domingos e dias de semana. O Capital e a Mão de Obra deixaram de lado seus interesses, direitos e costumes e se uniram na causa comum. A produção de material de guerra já deu um salto. Não há razão para não superarmos as súbitas e sérias perdas que nos foram infligidas, sem retardar o desenvolvimento do nosso programa geral”.

Após esse magnífico ir e vir de perdas e ganhos, Churchill alertou: “Nossa gratidão pelo nosso Exército ter escapado... não deve nos cegar ao fato de que o que aconteceu na França e na Bélgica é um colossal desastre militar. O Exército francês foi enfraquecido, o Exército belga foi perdido, grande parte das linhas fortificadas nas quais tanta fé foi depositada se foi, muitos valiosos distritos mineradores e fábricas passaram para as mãos do inimigo, todos os portos do Canal da Mancha estão nas mãos dele, com todas as trágicas consequências que se seguem a isso, e devemos esperar que outro golpe seja dado quase imediatamente contra nós ou a França.”

O próximo golpe - era a maior ameaça que pairava sobre a Inglaterra. Churchill o confrontou com decisão: “Fomos informados que Herr Hitler tem um plano para invadir as Ilhas Britânicas. Muitas tentativas foram feitas antes. Quando Napoleão ficou em Boulogne durante um ano com seus barcos e seu Grande Exército, alguém lhe disse: ‘Há ervas daninhas amargas na Inglaterra’. E

sem dúvida há muito mais desde o retorno da Força Expedicionária Britânica.”

Com isso, pôs-se a colocar meticulosamente a ameaça de invasão na perspectiva do contexto. Ao assumir a visão histórica, observou que “nunca houve um período, durante todos esses longos séculos dos quais nos vangloriamos, em que uma garantia absoluta contra a invasão, muito menos contra ataques sérios, poderia ser dada ao nosso povo. Nos dias de Napoleão os mesmos ventos que teriam carregado os transportes inimigos pelo Canal da Mancha poderiam ter soprado para longe a frota de defesa. Sempre houve a chance e é essa chance que tem instigado e iludido a imaginação de muitos tiranos continentais”. Na crise atual, Churchill reconhecia, “somos assegurados de que novos métodos serão adotados e, quando vemos a originalidade da malícia, a engenhosidade da agressão, demonstradas pelo nosso inimigo, podemos certamente nos preparar para todo tipo de novo estratagema e todo tipo de manobras brutais e traiçoeiras”. Admitindo isso, declarou mesmo assim sua “plena confiança de que, se todos cumprirem sua tarefa, se nada for negligenciado e se os melhores preparativos forem feitos, e estão sendo feitos, deveremos nos provar mais uma vez capazes de defender nossa Ilha natal, de sobreviver à tempestade da guerra e à ameaça da tirania, se necessário durante anos, se necessário sozinhos”.

Elimine o medo do desconhecido

O grande interesse de Churchill por história lhe foi muito útil como um líder. Ele sabia que o maior - e o mais destrutivo e paralisante - medo era o medo do desconhecido. Quais horrores os alemães trariam à Inglaterra quando (pois isso parecia inevitável) invadissem a Ilha? Churchill não queria minimizar a ameaça, que era muito concreta; mas procurou colocá-la em um contexto administrável apresentando-a sob a luz da história. A Inglaterra foi ameaçada muitas vezes no passado e por inimigos muito poderosos. Ela sempre resistiu com sucesso à invasão. Churchill sabia que um dos instrumentos mais poderosos de um líder é o precedente. Escolha o precedente certo e você tornará o desconhecido pelo menos um pouco conhecido. Na extensão em que você conseguir neutralizar o desconhecido, também diluirá o combustível mais poderoso que sustenta o medo.

Quando Churchill, aos 13 anos, se matriculou em Harrow, foi muito atraído à banda da escola — em particular aos tímpanos, que queria muito tocar. Quando não recebeu permissão, contudo, conforme declarou em um discurso de 1945 aos garotos de sua antiga escola, achou que “poderia tentar ser o regente”. Nesse discurso aos garotos, Churchill gracejou: “Depois de muito persistir, acabei me tornando o regente de uma banda relativamente considerável. Era uma banda enorme e tocava com instrumentos bastante estranhos e formidáveis, e o

estrondo e fragor de sua música ressoaram pelo mundo inteiro.”

Naturalmente, Churchill se referia a seu papel como primeiro-ministro na guerra, mas o fato era que realmente se tornara, na vida adulta, um regente. Em seus mais brilhantes discursos, provocava e ajustava as emoções como um maestro. Em momento algum isso fica mais claro do que em seu brilhante discurso de 4 de junho de 1940. Ao se aproximar de sua conclusão, desenvolveu um crescendo até um empolgante auge emocional, ao falar de sobreviver à ameaça da tirania - e, como o excelente regente que era, ajustou suas palavras em um irresistível diminuendo, retomando os acordes crescentes que ainda ressoavam - “se todos cumprirem sua tarefa... deveremos nos provar mais uma vez capazes de defender nossa Ilha natal, de sobreviver à tempestade da guerra e à ameaça da tirania, se necessário durante anos, se necessário sozinhos” - ao observar em voz baixa: “De qualquer modo, é isso que tentaremos fazer. Essa é a determinação do Governo de Sua Majestade - de cada homem que o compõe. Esse é o desejo do Parlamento e da nação.” Reduzir e aquietar seu efeito musical intensificava a atenção do ouvinte - ou até o leitor -, de modo que uma conclusão gloriosa e estrepitante irrompeu nos ouvintes:

Apesar de grandes regiões da Europa e muitos antigos e famosos Estados terem caído ou poderem cair nas garras da Gestapo e de todo o odioso aparato do domínio nazista, não desistiremos nem fracassaremos. Devemos ir até o fim, devemos lutar na França, devemos lutar nos mares e oceanos, devemos lutar com crescente confiança e crescente força no ar, devemos defender a nossa Ilha, não importa o custo, devemos lutar na costa, devemos lutar no campo, devemos lutar nas ruas, devemos lutar nas montanhas; nunca devemos nos entregar e mesmo se, o que não acredito por um único instante, esta Ilha ou grande parte dela for subjugada e faminta, o nosso Império além do oceano, armado e guardado pela frota britânica, continuará a lutar, até que, no momento oportuno, o Novo Mundo, com todo o seu poder e determinação, se apresentar ao resgate e à liberação do velho.

Rigoroso e jubiloso e muito realista - em resumo, eminentemente “factível”. Churchill prometeu continuar a lutar, lutar em todo lugar, lutar de todas as maneiras concebíveis. Mas admitiu a possibilidade de as Ilhas Britânicas serem perdidas mesmo assim. Se isso acontecesse, por mais improvável, mesmo então, mesmo no pior caso possível, a luta continuaria de outras formas e seria mantida até o momento (que apresentou como inevitável) em que os Estados Unidos - ainda neutros em 1940 - viessem ao resgate da Grã-Bretanha e do resto da

Europa. Churchill concluiu com um tom glorioso, mas de modo algum com um tom que exigia um milagre para concretizá-lo e sustentá-lo. A convocação ao empenho e a esperança e a glória no final de seu discurso também representaram uma avaliação séria e sóbria da terrível crise do momento e sua conclusão provavelmente triunfante. Winston Churchill foi do começo ao fim um líder, mas nunca, por um instante sequer, um mero animador de torcida.

Um líder pode ser um bom animador de torcida, mas deve ser muito mais. Grande parte do trabalho de um líder é interpretar a realidade para os membros do empreendimento que lidera. Isso significa apresentar continuamente a situação - o mercado, o ambiente competitivo, o estado da arte em um determinado setor e assim por diante - sob a luz mais produtiva possível. Isso não significa distorcer a realidade e certamente não significa falsificar a realidade. Significa reconhecer e explicar ameaças bem como oportunidades. Significa apresentar a situação de modo a mostrar todo o potencial para o progresso, a vantagem e o lucro, bem como os riscos e perigos. Significa apresentar a realidade de modo que a organização possa lidar com ela ativamente e com sucesso, trabalhar com ela, ajustá-la, contribuir para ela, competir nela e, em última instância, vencer nela.

Valorize o fundo do poço

A nação britânica é incomparável nisso. São as únicas pessoas que gostam que lhes digam o quanto a situação está ruim, que gostam de ser informadas do pior.

Discurso, Câmara dos Comuns, 10 de junho de 1941

Após menos de seis semanas de combate, a França se entregou à Alemanha no dia 17 de junho de 1940. O que piorou a situação — se é que isso era possível — foi a pessoa que propôs a renúncia, o Marechal Henri Philippe Pétain, herói da Primeira Guerra Mundial e imortalizado por sua desafiadora defesa de Verdun em 1916, ao declarar a sua determinação de resistir ao violento ataque alemão com a frase *Ils ne passeront pas* (“Eles não passarão”). Churchill se apressou em transmitir a notícia ao povo britânico: “As notícias da França são terríveis”, começou, e o que escolheu dizer em seguida poderia ter conduzido a mensagem a qualquer direção. Um líder menor teria se lamentado protestando contra os acontecimentos que deixavam a Grã-Bretanha sozinha contra a potência alemã. Em vez disso, concentrou-se no “valente povo francês que sofreu essa terrível fatalidade”. E prosseguiu: “Nada alterará nossos sentimentos em relação a eles ou a nossa crença de que o espírito da França se reerguerá.” Dito isso, foi ainda mais longe:

O que aconteceu na França não faz diferença alguma para as nossas ações e propósito. Agora nos tornamos os únicos defensores preparados a lutar pela causa mundial. Deveremos nos empenhar ao máximo para sermos merecedores dessa grande honra. Devemos defender nossa Ilha natal e, com o Império Britânico, continuaremos a

lutar inconquistáveis até que a maldição de Hitler seja eliminada da face da humanidade. Estamos certos de que no final tudo ficará bem.

No fundo do poço, Winston Churchill encontrou o chão firme a partir do qual poderia liderar a luta. Nessa breve transmissão de notícias “terríveis”, procurou mostrar ao povo britânico exatamente como, agora, eles pisavam em território seguro. A grande vantagem do fundo do poço é que não é possível afundar mais.

"A grande vantagem do fundo do poço é que não é possível afundar mais."

Um dia depois da transmissão, Churchill se dirigiu a uma Câmara dos Comuns lotada. Sua primeira frase já confirmava o acordo implícito que fizera com o governo britânico e o povo britânico - lhes dizer a verdade, mesmo quando fosse obrigado a falar das profundezas: “Em outra ocasião falei sobre o colossal desastre militar ocorrido quando o alto-comando francês deixou de retirar da Bélgica os exércitos do norte no momento em que sabiam que a frente francesa havia sido decididamente rompida em Sedan e no Meuse.” Com isso, mergulhou nos detalhes sangrentos:

Esse atraso acarretou a perda de 15 ou 16 divisões francesas e incapacitou pelo período crítico toda a Força Expedicionária Britânica. O nosso Exército e 120 mil soldados franceses foram resgatados pela Marinha Britânica em Dunquerque, mas somente com a perda de canhões, veículos e equipamentos modernos. Inevitavelmente levamos algumas semanas para nos recuperar dessa perda e, nas duas primeiras semanas, a batalha na França foi perdida.

E continuou com mais detalhes:

Quando levamos em consideração a heroica resistência imposta pelo Exército francês contra uma grande desvantagem nessa batalha, as enormes perdas infligidas ao inimigo e a evidente exaustão do inimigo, é justificado pensar que essas 25 divisões das mais bem treinadas e bem equipadas tropas poderiam ter virado o jogo. No entanto, o General Weygand precisou lutar sem elas. Apenas três divisões britânicas ou seu equivalente conseguiram se posicionar na linha com os companheiros franceses. Eles sofreram terrivelmente, mas lutaram bem. Enviamos todos os homens que podíamos à França com a maior rapidez que pudemos reequipá-los e transportar suas formações. Não estou recitando esses fatos para fins de recriminação. Julgo que

isso seja absolutamente fútil e até prejudicial. Não podemos nos dar a esse luxo. Eu os recito para explicar por que não tínhamos, como poderíamos ter tido, entre 12 e 14 divisões britânicas lutando, na linha, nessa grande batalha em vez de apenas 3.

Os detalhes intensificavam ainda mais o desgosto - o aspecto do “como poderia ter sido se...” Tendo afirmado, reconhecido e explicado isso, Churchill se recusou a se deter nessa ideia. Em vez disso, tirou toda a catástrofe do caminho: “Agora coloco tudo isso de lado. Deixo na estante, de onde os historiadores, quando tiverem tempo, selecionarão os documentos para contar suas histórias. Precisamos pensar no futuro e não no passado.”

No meio da tempestade

Bons líderes aprendem com o passado. Líderes excelentes aprendem com o passado e o deixam para trás. A experiência deve servir como um guia, não uma âncora. Use o que você aprender não em uma vã tentativa de reviver o passado - isso não é possível -, mas para influenciar o futuro. Como qualquer marinheiro competente sabe, em uma tempestade, parte da carga é valiosa o suficiente para ser mantida a bordo enquanto outra parte deve ser lançada ao mar. O segredo é saber diferenciar uma da outra.

Existe uma grande verdade sobre o fundo do poço. Você não pode, você não *deve* ficar lá. Chegue ao fundo e só há uma coisa a fazer. Você sobe. “Estou quase certo de que, se abrimos uma discussão entre o passado e o presente, descobriremos que perdemos o futuro.” Então prosseguiu para o futuro: “Os desastrosos eventos militares ocorridos na última quinzena não me surpreenderam. Na verdade, eu sugeri uma quinzena atrás com a maior clareza possível à Câmara que as piores possibilidades estavam abertas e deixei perfeitamente claro na ocasião que qualquer acontecimento na França não faria diferença alguma na determinação da Grã-Bretanha e do Império Britânico de continuar a lutar, ‘se necessário durante anos, se necessário sozinho’.”

"Existe uma grande verdade sobre o fundo do poço. Você não pode, você não deve ficar lá. Chegue ao fundo e só há uma coisa a fazer. Você sobe."

A resistência e a determinação foram pilares da doutrina de Churchill para lutar na guerra, mas nunca permitiu que as pessoas achassem que estava a lutar contra moinhos de vento. A *determinação* deve ser sustentada por *recursos e capacidade*. Churchill explicou que “sete oitavos das tropas que enviamos à França desde o início da guerra - isto é, cerca de 350 mil de 400 mil homens - voltaram em segurança a este país... uma grande e poderosa força militar. Essa

força inclui todos os nossos melhores e mais bem treinados soldados, incluindo milhares dos quais que já provaram sua capacidade contra os alemães e não se viram em desvantagem alguma. Temos no presente momento, nesta Ilha, mais de um milhão e um quarto de homens armados. Apoiando eles temos cerca de meio milhão de Voluntários da Defesa Local...” Churchill admitiu que não havia armas suficientes para todos esses voluntários imediatamente, mas “acréscimos muito grandes ao nosso armamento” seriam feitos “no futuro próximo”. A partir dessa discussão, passou a relacionar um inventário da Marinha Real Britânica, que, segundo observou, estava confiante em sua “capacidade de impedir uma invasão em massa”. Depois se voltou à “grande questão da invasão pelo ar e o combate iminente entre as forças aéreas, a britânica e a alemã”.

Parece bem claro que nenhuma invasão em uma escala além do que as nossas forças terrestres são capazes de esmagar rapidamente deverá ocorrer pelo ar antes de a nossa Força Aérea ser definitivamente derrotada. Enquanto isso, podem ocorrer invasões por tropas de paraquedistas e tentativas de ataque por parte de soldados aerotransportados. Devemos ser capazes de proporcionar a esses gentis uma calorosa recepção, tanto no ar quanto em terra, se eles chegarem em condição de lutar. Mas a grande questão é: Temos alguma chance contra o poderio aéreo de Hitler?

Como os membros da Câmara bem sabiam, Churchill recorreu com frequência ao Parlamento para construir uma força aérea visando se equiparar à Força Aérea alemã em expansão. Esse foi o tema de muitos de seus discursos durante o fim dos anos 1930, quando penava do lado de fora dos governos de Baldwin e Chamberlain. Ele poderia muito bem ter se comprazido em um momento do tipo “eu não disse?”, mas evitou enfaticamente fazer isso:

Agora, naturalmente, é uma enorme vergonha não termos uma Força Aérea ao menos equivalente à do nosso mais poderoso inimigo dentro do raio de alcance do fogo adversário. Mas temos uma Força Aérea bastante poderosa que se provou muito superior em qualidade, em homens e tipos de máquinas, em inúmeras e violentas batalhas aéreas combatidas com os alemães.

O primeiro-ministro esforçou-se para demonstrar — pelo exemplo pessoal — que aquele não era o momento de apontar culpados.

Eu não disse?

Poucas coisas são mais agradáveis do que a chegada de um momento do tipo “eu não disse?”. E poucas ocasiões exigem maior comedimento. Resista à tentação de apontar culpados pelos frutos do erro alheio. A liderança não é uma questão de desalentar colegas e concorrentes. É uma questão de alavancar produtivamente um empreendimento em comum. Mantenha a boca fechada e os olhos nesse prêmio.

Churchill passou a explicar as vantagens de defender a terra natal, de continuar lutando e voando sobre solo amigável. Mesmo assim, não negligenciou “o perigo dos bombardeios, que sem dúvida serão realizados muito em breve pelas forças inimigas”. Admitiu que “a força dos bombardeiros alemã é numericamente superior à nossa”, mas observou que “também temos uma grande força de bombardeiros, que utilizaremos para atacar, sem intervalo, quaisquer alvos militares na Alemanha”. Declarou não ter intenção de subestimar “a gravidade da provação que nos espera; mas acredito que os nossos conterrâneos se mostrarão capazes de resistir a ela, como os bravos homens de Barcelona, e serão capazes de enfrentá-la e prosseguir apesar dela”.

A RAF é a cavalaria da guerra moderna.

Citado em *Churchill: A Profile*, de Peter Stansky, 1973

Churchill desejava, acima de tudo apresentar “à Câmara e ao país alguma indicação das bases sólidas e práticas sobre as quais fundamentamos nossa determinação inflexível de continuar a lutar na guerra”. Ele observou que algumas pessoas muito intrépidas declararam: “Não tem problema. Ganhar ou perder, afundar ou nadar, é melhor morrer do que nos submetermos à tirania - e que tirania.” E concordava com elas - exceto em um ponto. Assegurou ao público que “os nossos conselheiros especializados dos três Serviços sugerem que deveríamos continuar a lutar e que temos boas e razoáveis chances de uma vitória final”. Não estava propondo um último suspiro, valente e fútil. Não era uma questão de *agir e morrer*, mas de *agir e vencer*. Mas como? Como, com a França e todas as outras potências aliadas na Europa sob o domínio de Hitler? Como pode haver chances *razoáveis* de vitória final?

Podemos muito bem nos perguntar: Em que sentido a nossa posição piorou desde o início da guerra? Ela piorou pelo fato de os alemães terem conquistado uma grande parte da costa da Europa Ocidental e

muitos pequenos países terem sido dominados por eles. Isso agrava as possibilidades de ataque aéreo e aumenta nossas preocupações navais. E de maneira alguma reduz, pelo contrário, aumenta o poder do nosso bloqueio de longa distância. De forma similar, a entrada da Itália na guerra aumenta o poder do nosso bloqueio de longa distância. Estancamos o pior vazamento com isso. Não sabemos se a resistência militar chegará ao fim na França ou não, mas, se for o caso, os alemães naturalmente poderão concentrar suas forças, tanto militar quanto industrial, contra nós. Mas, pelas razões que expus à Câmara, não será tão fácil fazer isso. Se a invasão se tornar mais iminente, como sem dúvida se tornará, nós, livres da tarefa de manter um grande Exército na França, teremos forças muito maiores e mais eficientes para combatê-la.

Com a França fora da guerra, Churchill argumentou, a Inglaterra teria mais tropas disponíveis para se defender. Era sem dúvida uma maneira de ver a questão. Mas e o que dizer da máquina de guerra de Hitler?

Se Hitler puder submeter a seu despótico controle as indústrias dos países que conquistou, isso aumentará bem sua produção de armamentos, já bastante vasta. Por outro lado, isso não acontecerá imediatamente e no momento podemos contar com um apoio imenso, contínuo e crescente na forma de suprimentos e munições de todos os tipos dos Estados Unidos; e sobretudo de aeroplanos e de pilotos dos Domínios britânicos, ou que cruzaram os oceanos, vindos de regiões além do alcance dos bombardeiros inimigos.

Churchill passou a falar da pressão à qual a Alemanha se submetera de ocupar e defender todo o amplo território capturado. Além disso, “não devemos esquecer que, a partir do momento em que declaramos guerra no dia 3 de setembro, sempre foi possível para a Alemanha voltar toda a sua Força Aérea contra este país, além de outros meios de invasão que eles podem conceber e que a França pouco, ou nada, poderia fazer para impedir isso”. Isso significa que a Grã-Bretanha conviveu com o perigo da invasão “em princípio e em uma forma ligeiramente modificada, durante todos esses meses” — meses nos quais “aprimoramos enormemente os nossos métodos de defesa e descobrimos aquilo que não tínhamos o direito de presumir no começo, isto é, que a aeronave individual e o piloto britânico individual apresentam uma superioridade certa e definitiva”. No cômputo geral, em um “pavoroso balanço patrimonial e

contemplando os nossos riscos com olhos livres de ilusões, vejo muitas razões para uma intensa vigilância e empenho, mas nenhuma razão para o pânico ou o desespero”.

As nossas derrotas nada mais são do que pontos de partida para a vitória e as vitórias dele [de Hitler] nada mais são do que pontos de partida para a ruína.

Discurso, Edimburgo, 12 de outubro de 1942

Mesmo com tudo isso, Churchill admitiu que ainda havia o fato de que a Batalha da França fora perdida e que a Batalha da Grã-Bretanha estava prestes a começar. Como veremos no próximo capítulo, Churchill viu nisso não uma ruína, mas uma oportunidade para o povo britânico viver “seu melhor momento”.

Era o momento no qual tem início a ascensão do fundo do poço, o ponto do qual só resta uma única alternativa à inércia: subir. Visto desse modo, não se tratava de um momento de dúvida, mas de certeza. E Churchill sabia que a virtude da certeza era que ela, por definição, eliminava o medo do desconhecido - o maior de todos os medos. Chegamos ao fundo do poço? Winston Churchill pretendia se aproveitar ao máximo dessa posição.

Pollyanna, a estrela da literatura infanto-juvenil do início do século XX, cujo incurável otimismo a fazia ver o ruim como bom e a decepção como alegria, teria dado uma péssima líder, para não dizer insuportável. Churchill não era nenhuma Pollyanna, mas via vantagens na desvantagem. Ao contrário de Pollyanna, não confundiu derrota com vitória, mas fez o máximo para explorar a derrota como um meio para chegar à vitória. O fundo do poço proporciona bases tão sólidas que até a mais sublime das estruturas pode ser construída a partir dele.

Pratique a arte da consciência

Admitamos que, se o Império Britânico e a comunidade britânica durarem mil anos, os homens ainda dirão: “Esse foi o melhor momento deles.”

Discurso à Câmara dos Comuns, 18 de junho de 1940

Consciência é uma daquelas palavras que parecem ser envoltas com certa aura mística. Nós a usamos quando falamos com nossos filhos, mas ao crescerem e saírem de casa, nós a deixamos de lado. Não sabemos exatamente o que fazer com a palavra ou com o conceito que a palavra denota. Aparentemente, consciência é algo bom, é claro, uma respeitável faculdade da mente que nos mantém éticos. Contudo, se formos honestos, há momentos em que ter consciência parece ser como carregar um excesso de bagagem. Ela nos desacelera. Quem não imagina (pelo menos de vez em quando) como seria se fôssemos “livres” da consciência? Nos negócios, em especial, muito se fala sobre ética, mas são os CEOs e os empreendedores implacáveis, até mesmo amorais que muitas vezes são os mais invejados, se não admirados. Costumamos falar de um “instinto assassino” para falar de pessoas de sucesso. Vamos encarar, em muitos ambientes de negócios, a consciência é considerada como um peso morto.

O mesmo se aplica a certos governos e certas nações. Parece, por exemplo, absurdo falar da consciência de Adolf Hitler. Com efeito, todos os líderes nazistas deliberadamente buscaram substituir a consciência convencional — pode chamar de decência humana — por uma doutrina de conquista e destino racial. Ao recrutar membros para sua abominável SS para executar a chamada Solução Final, o assassinato em massa de judeus em campos de extermínio,

Heinrich Himmler falou da necessidade de dominar os sentimentos humanos normais — a consciência — para servir melhor às necessidades do Estado.

"Contudo, se formos totalmente honestos, há momentos em que ter consciência parece ser como carregar um excesso de bagagem. Ela nos desacelera."

Fins éticos requerem meios éticos

Existe uma maneira infalível de avaliar a ética de qualquer objetivo. Avalie a ética dos meios necessários para atingir esse fim. Qualquer empreendimento que tolera, pior ainda, requer, atos antiéticos é uma organização antiética, por mais que acredite que seus propósitos e metas são éticos. A consciência não se materializa ao final de um processo. Ela se mantém ativa ao longo de todo o processo. Ela não pode ser suspendida sem sacrificar a ética. Se você determinar metas éticas para a sua organização, elas só podem ser atingidas por meios éticos.

A história do regime nazista prova ser possível perverter qualquer coisa. É possível não apenas caracterizar a consciência como algo inútil como até mesmo traiçoeiro, um crime contra o Estado. Há uma tentação na guerra, sobretudo no momento crítico da guerra, quando a derrota se aproxima como uma possibilidade muito concreta, até para líderes éticos aconselharem a brutalidade, um abandono da decência, uma neutralização da consciência. A nação de Churchill sem dúvida esteve diante de uma crise como essa já no começo da Segunda Guerra Mundial. Qual poderia ser a utilidade da consciência em um confronto com o equivalente no século XX de uma invasão bárbara?

Todas as melhores coisas são simples, e muitas podem ser expressas em uma só palavra: Liberdade; Justiça; Honra; Dever; Misericórdia; Esperança.

Discurso, Royal Albert Hall, Londres, 14 de maio de 1947

Para Winston Churchill, a questão não era retórica. Para ele, a resposta era ao mesmo tempo óbvia e de importância premente. Na batalha contra Hitler, a *consciência* seria a arma definitiva.

Como Churchill a concebia, consciência não era uma lição da escola dominical, agradável, porém, descartável. Constituía o coração da identidade que compartilhava com seu povo. Ele crescera impregnado de um conceito do que deve ser chamado de *britanidade*, uma identificação íntima e que a tudo

permeia com certos valores nacionais, uma combinação de coragem, decência, tenacidade indomável e um compromisso com o dever. Seu senso de identidade formava a sua consciência. Mais do que uma consciência pessoal, era uma consciência coletiva, o que ele, como um inglês, acreditava e o que acreditava representar. Alguns sentimentos que temos aparentemente nos diferenciam dos outros e alguns sentimentos nos conectam com os outros. O sentimento mais intenso que Churchill possuía era do último tipo. Confiava que a estrutura e o conteúdo de sua própria consciência individual eram compartilhados pela nação britânica como um todo. Identificava-se muito com o seu país e seu país - em uma notável extensão - se identificava com ele.

Essa consciência compartilhada, uma identidade compartilhada, é a razão pela qual os temas de dever e sacrifício ressoavam com tanta eficácia nos discursos de Churchill em tempos de guerra. Motivado pelos impulsos que orientavam esses temas, Churchill, no sentido mais profundo, falava a língua de seu povo e, por falar com tanta intensidade, expressou a identidade nacional de forma mais perfeita e mais significativamente do que o povo a quem e para quem falava.

Quando Churchill se dirigiu à Câmara dos Comuns no dia 18 de junho de 1940, após os acontecimentos de Dunquerque e com a plena expectativa de uma enorme invasão alemã, não hesitou em descrever o resultado da Batalha da França como “desastroso”. Falou dos ataques de bombardeiros que “sem dúvida serão realizados muito em breve contra nós” e da invasão como “iminentes”. Queria deixar tudo claro: o povo britânico estava diante da pior crise de sua história moderna, talvez de toda a sua história. Seu objetivo não era inculcar o medo, mas apresentar a realidade - e, como sabia que compartilhava uma consciência muito especial com seu povo -, buscou apresentar o perigo como uma oportunidade.

Ao observar o fato cruel e simples de que a “Batalha da França acabou”, Churchill se lançou a uma de suas mais célebres perorações: “Suponho que a Batalha da Grã-Bretanha esteja prestes a começar. Dessa batalha depende a sobrevivência da civilização cristã. Dela depende nossa própria vida britânica e a longa continuidade das nossas instituições e do nosso Império.”

"Seu objetivo não era inculcar o medo, mas apresentar a realidade - e, como sabia que compartilhava uma consciência muito especial com seu povo -, buscou apresentar o perigo como uma oportunidade."

Um líder define os valores do empreendimento. Para Churchill, esses valores vinham em um grupo de equivalentes próximos:

Civilização cristã Nossa própria vida britânica A continuidade das nossas instituições

Em resumo, os valores do empreendimento britânico eram a “britanidade” incorporada à consciência de cada britânico. Essa era a identidade que se encontrava em risco e em grande perigo.

Como Hitler atacaria esses valores tão caros aos britânicos? Churchill respondeu em uma única frase: “Toda a fúria e força do inimigo em breve se voltarão contra nós.” A razão para isso, explicou, é que “Hitler sabe que precisará nos destruir nesta Ilha ou perder a guerra”. Na visão de Churchill, Hitler sabia muito bem como seria difícil “destruir” um povo que possuía uma consciência tão forte - uma consciência poderosa o suficiente para motivar os britânicos não apenas a se salvar, mas a salvar todo o mundo livre: “Se pudermos resistir a ele, toda a Europa pode ser livre e a vida no mundo pode avançar a planaltos amplos e ensolarados.”

As maiores batalhas da história foram vencidas por uma força de vontade superior arrancando a vitória das garras da chance ou com a menor das margens.

Discurso, Câmara dos Comuns, 25 de junho de 1941

Hitler direcionaria sua fúria à Grã-Bretanha justamente por ser uma nação virtuosa, animada por uma poderosa identidade moral, uma grande consciência coletiva. O próximo desafio que Churchill apresentou ao Parlamento e ao povo britânico foi menos uma questão de eles conseguirem ou não derrotar Hitler e sim se eles seriam ou não merecedores de agir de acordo com o que sabiam ditar a própria consciência. A consequência de deixar de ser merecedor seria nada menos que o caos - a ausência de valores, um grande e horrível vazio onde antes se encontrava a identidade britânica: “Mas, se fracassarmos, o mundo todo, até os Estados Unidos, até tudo o que conhecemos e que nos é tão caro, mergulhará no abismo de uma nova Idade das Trevas ainda mais sinistra e talvez mais prolongada devido à perversão da ciência.”

Não me tornei o primeiro-ministro do rei para presidir a eliminação do Império Britânico.

Discurso, Mansion House, Londres, 10 de novembro de 1942

Um líder deve convencer os membros de seu empreendimento do caminho escolhido. Para isso, deve, por um lado, apresentar vividamente os benefícios do

caminho que promove e, por outro, com a mesma vividez, deve mostrar as consequências do fracasso nesse caminho. Feito isso, não há nada mais a fazer além de mostrar a direção que distancia as pessoas do fracasso. Para Churchill, esse caminho era correr para abraçar a própria consciência: “Portanto vamos nos preparar para os nossos deveres e admitamos que, se o Império Britânico e a Comunidade Britânica durarem mil anos, os homens ainda dirão: ‘Esse foi o melhor momento deles.’”

Como derrotar Hitler? Como salvar a Grã-Bretanha e o mundo? A resposta de Churchill era apenas ser britânico - agir de acordo com o que dita uma consciência originada de uma profunda identidade nacional, uma arma tão poderosa que o próprio Adolf Hitler sabia que deveria temê-la.

Winston Churchill via um poder especial na identidade britânica, que explorou para conduzir sua nação pela sobrevivência e para a vitória apelando para a manifestação dessa identidade como uma consciência nacional coletiva. Na verdade, não havia nada de mágico na "britanidade". Qualquer empreendimento digno é motivado por certos valores que constituem sua identidade e, dessa maneira, pela consciência de seus membros. A liderança eficaz requer uma conscientização aguçada dessa identidade e exige habilidade na arte da consciência, motivando e orientando a organização de acordo com a conexão que cada membro tem com seus valores essenciais. O líder eficaz não se baseia na consciência em um sentido abstrato ou generalizado, mas se volta a um compromisso específico com a organização, uma identificação com seus valores. É essa identificação que leva a uma disposição de cumprir um dever, de realizar voluntariamente e com entusiasmo as tarefas que cada pessoa deve ao empreendimento comum. Em qualquer empreendimento de risco, a consciência não é um apêndice - inútil, incômodo -, mas um órgão vital.

Desafie-os

Vocês fazem o seu pior — e nós faremos o nosso melhor. Churchill a Hitler e sua “pavorosa gangue” em um discurso no County Hall, Londres, 14 de julho de 1941

Winston Churchill era um romântico que via na guerra um amplo teatro para o cultivo e a exibição de glória e coragem. Ao mesmo tempo e na mesma extensão, era um realista, que considerava a guerra como uma obscenidade que nada produz a não ser devastação e desilusão. O romântico dentro dele se voltava ao passado em busca de inspiração, aos tempos idos da bravura de cavaleiros medievais. O realista se voltava ao presente e ao futuro. Churchill adorava ler a ficção científica de H. G. Wells que, nos anos 1920, previra a guerra travada no céu. Inspirado pela leitura, consultou um amigo íntimo, professor da Oxford University chamado Frederick Lindemann, que, durante a Primeira Guerra Mundial, trabalhou no laboratório da RAF (Royal Air Force - Força Aérea Britânica), em Farnborough, e passou a avaliar o potencial e as possibilidades do combate aéreo, sobretudo bombardeios de grande poder explosivo. Em 1924, Churchill pediu que Lindemann analisasse algumas de suas próprias ideias sobre aeronaves e bombas. O resultado foi um artigo escrito por Churchill para uma revista popular, a *Nash's Pall Mall*, na qual descrevia uma “bomba do tamanho de uma laranja”, que poderia “possuir um poder secreto de destruir quarteirões inteiros de prédios - melhor, concentrar a força de milhares de toneladas de cordite e destruir uma cidade inteira em um único golpe”. Especulou que mesmo os explosivos disponíveis na época um dia seriam “automaticamente guiados em máquinas voadoras por recursos sem fio ou outros

raios, sem um piloto humano, em uma procissão incessante sobre uma cidade hostil...”.

A guerra, que costumava ser cruel e magnífica, agora se tornou cruel e esquelética. Na verdade, ela foi completamente mimada. E tudo culpa da Democracia e da Ciência.

Minha mocidade, 1930

Dezesseis anos depois de publicar o artigo, de agosto de 1940 a maio de 1941, o terrível futuro que previra começou a se concretizar quando a Força Aérea alemã, a Luftwaffe, se pôs a derrubar uma profusão de bombas em Londres e outras cidades inglesas noite e dia. Menos de quatro anos depois dessa primeira rodada do que os londrinos e outros passaram a chamar de *Blitz* - abreviação da palavra alemã *Blitzkrieg*, “Guerra-Relâmpago” -, a visionária previsão de Churchill se tornou ainda mais concreta à medida que Hitler enviava contra a Inglaterra bombas e foguetes sem piloto, os V-1s e V-2s. E outro elemento do artigo da *Pall Mall* também se tornou um fato marcante antes do fim da Segunda Guerra Mundial: a criação e o uso de uma única bomba com um “poder secreto”, que lhe dava a força de milhares de toneladas de explosivos comuns, o suficiente para “destruir uma cidade inteira em um único golpe”. Felizmente, para Londres, ela foi usada não pelos alemães, mas pelos americanos, e os alvos foram as cidades japonesas de Hiroshima e Nagasaki.

Mas o bombardeio da primeira Blitz, de agosto de 1940 a maio de 1941, utilizando aeronaves pilotadas e bombas explosivas comuns, foi terrível o suficiente. A intenção da campanha era desmoralizar o povo britânico e desgastar sua determinação de continuar a lutar na guerra. O custo foi descomunal. Por volta de 43 mil civis foram mortos e outros 139 mil ficaram feridos. Os danos à infraestrutura foram catastróficos e estima-se que 20% de Londres foi reduzida a ruínas. Os alemães aprenderam a combinar bombas de grande poder explosivo com ataques incendiários, explosivos causadores de destroços e bombas incendiárias que inflamavam ruínas de modo que incriveis incêndios consumiram grandes partes da cidade. Na noite de 10 a 11 de maio de 1941, a pior noite da Blitz, 550 bombardeiros inimigos lançaram 100 mil bombas em Londres e mataram cerca de 1.500 pessoas. As Casas do Parlamento — o prédio conhecido como o Palácio de Westminster — foram atingidas 14 vezes durante a Blitz e, na noite entre 10 e 11 de maio de 1941, a sala de reuniões da Câmara dos Comuns foi toda destruída e 3 pessoas foram mortas. O

Palácio de Buckingham, residência do rei e da rainha, também foi gravemente danificado nos ataques, apesar de serem os bairros mais pobres e operários de Londres que sempre pareciam receber o maior impacto. Além de Londres, as principais cidades industriais e portuárias de Southampton, Birmingham, Liverpool, Bristol, Plymouth e Coventry foram substancialmente bombardeadas. A famosa Catedral de Coventry, construída entre o fim do século XIV e início do século XV, foi quase toda destruída na Blitz de 14 de novembro de 1940 em Coventry. Só a torre da catedral, o pináculo e o muro externo sobreviveram.

"Os alemães aprenderam a combinar bombas de grande poder explosivo com ataques incendiários, explosivos causadores de destroços e bombas incendiárias que inflamavam ruínas de modo que incríveis incêndios consumiram grandes partes da cidade."

Dia após dia, noite após noite, os ataques continuaram. Em seu discurso de 18 de junho ao Parlamento, dois meses antes do início da Blitz, Churchill procurou preparar seus conterrâneos para o que sabia que seria uma chuva de ruína dos céus — “os... bombardeios que com certeza serão lançados contra nós pelas forças de bombardeiros do inimigo”. Assegurou aos Comuns e à nação que, “Eu, de modo algum, subestimo a gravidade da provação que nos espera”, mas continuou, “acredito que os nossos conterrâneos se mostrarão capazes de resistir a ela... e serão capazes de enfrentá-la e prosseguir apesar dela, pelo menos tão bem quanto qualquer outro povo do mundo. Muito dependerá disto: cada homem e cada mulher terá a chance de demonstrar as melhores qualidades de sua raça e prestar o mais elevado serviço à sua causa”. O próprio Churchill permaneceu em Londres durante toda a Blitz. Sempre que podia, visitava bairros bombardeados. Certificou-se de que os londrinos o vissem como um deles. Eles sabiam que, caso Churchill quisesse se refugiar com a família longe do perigo, estaria justificado. Também sabiam que ele escolheu não fazer isso, mas sim permanecer na cidade agredida com os que sofriam e morriam.

"O próprio Churchill permaneceu em Londres durante toda a Blitz. Sempre que podia, visitava bairros bombardeados. Certificou-se de que os londrinos o vissem como um deles."

Mas, ao longo da Blitz, Churchill fez muito mais do que consolar os que sofriam e as famílias dos mortos. Disse aos londrinos — e às pessoas de outras cidades inglesas sob ataque — que eles não estavam meramente lutando para sobreviver; eles estavam ajudando a vencer a guerra. Churchill sabia que os ataques às cidades inglesas impunham um alto custo à Luftwaffe, que perdeu cerca de 600 bombardeiros, a maioria abatida pelos habilidosos e ousados pilotos

de combate da RAF. Essa perda representou apenas 1,5% da frota de ataque enviada, mas mesmo assim era substancial. Ainda mais relevante, Churchill sabia que enquanto Hitler dedicava sua Força Aérea a bombardear cidades, sacrificava a chance de destruir bases da RAF e aeronaves no solo. Ao se concentrar em alvos civis, deixava intactos os alvos militares e, enquanto houvesse aviões e pilotos britânicos para se opor à Luftwaffe, Churchill acreditava, a Luftwaffe perderia. Ao resistir aos ataques, por mais horríveis que fossem, os londrinos e os outros estavam incentivando a Força Aérea alemã a arcar com um alto custo sem atingir o resultado esperado: a destruição da capacidade da Inglaterra de resistir a uma invasão. Deixar de destruir a RAF foi uma gafe estratégica da qual nem a Luftwaffe nem os esforços de guerra alemães jamais se recuperariam.

Sacrifício e estratégia

O simbolismo é importante, mas o propósito estratégico nunca deve ser subordinado a ele. Hitler cometeu o erro de tentar submeter o povo da Inglaterra a uma vingança pessoal, sacrificando, dessa maneira, os objetivos militares mais importantes. Churchill, por outro lado, nunca exigiu sacrifício sem um propósito estratégico. A atitude desafiadora dos londrinos tinha uma grande importância simbólica, mas muito mais importante era o fato de que, ao resistir às bombas alemãs, o bravo povo da Grã-Bretanha, encorajado e orientado pelo seu primeiro-ministro, instigou Hitler a exaurir sua força aérea. A Blitz impôs grande sofrimento e perda, mas sem dúvida contribuiu para a vitória Aliada sobre a Alemanha nazista.

E a Alemanha teve de arcar com um custo ainda maior. O mundo viu o bombardeio em massa de civis como terrorismo do tipo mais brutal. Em nações neutras - sobretudo os Estados Unidos - o espetáculo intensificou em muito a simpatia pela causa britânica. Repórteres no local, em destaque o jornalista Edward R. Murrow, transmitiam relatos de primeira mão do coração da Blitz e retratavam tanto o sofrimento quanto o espírito indomável da nação britânica, que parecia concentrado na pessoa de seu líder, Winston Churchill. Diante de uma aparente vitimização e até derrota, o primeiro-ministro de um governo incapaz de evitar danos a seus cidadãos, Churchill conseguiu conduzir a Grã-Bretanha a uma vitória moral que também produziu o resultado estratégico de conquistar o apoio dos Estados Unidos.

Aprendam a se acostumar com isso. As enguias se acostumam a trocar de pele.

Sobre os bombardeios, de notas para um discurso de 20 de junho de 1940

No dia 14 de julho de 1941, após o que se provou ser o fim da primeira Blitz, Churchill fez um discurso para o County Hall de Londres. Ele pretendia prestar uma homenagem ao heroísmo dos londrinos, mas foi muito além dos meros elogios. Foi uma avaliação das realizações e uma ordem de vitória. Começou a definir a Blitz não como uma grandiosa operação ofensiva, mas como um ato covarde nascido do desespero do fracasso: Hitler, “com seus planos de invasão frustrados pela RAF... Declarou sua intenção de reduzir a pó as cidades da Grã-Bretanha”. Esse início apresentou o terror da Blitz sob uma luz totalmente nova. Churchill revelou o ataque não como uma tática de guerra legítima e racional, mas como um crime cometido por um criminoso desesperado e condenado. Mas o brilhantismo de Churchill como um comunicador nunca se baseava apenas em denegrir um inimigo. Seu discurso demonstrou que estava plenamente ciente da verdadeira atrocidade da campanha de terror de Hitler pelo ar.

Antes de tudo, havia o medo do desconhecido. “Nenhum de nós”, Churchill admitiu, “sabia de fato qual seria o resultado de um bombardeio concentrado e prolongado deste amplo centro populacional”. Dito isso, pintou uma imagem de 8 milhões de habitantes do Vale do Tâmesa, todos “dependendo, dia após dia, de luz, aquecimento, energia, água, esgoto e comunicações na mais complexa escala”. Contou com perfeita honestidade como a ansiedade referente “à ordem pública, à saúde pública... a todos os serviços essenciais... ao abrigo para milhões de homens e mulheres e à remoção dos mortos e feridos de edifícios em destroços; aos cuidados aos feridos quando hospitais estivessem sendo brutalmente bombardeados e a ajuda aos desabrigados — por vezes chegando a muitos milhares em um único dia e se acumulando em muito mais de três ou quatro dias de ataques sucessivos” que, no início, “pareceu opressiva”. Ele admitiu que, antes da guerra, planos foram feitos para transferir o governo de Londres e que muitos oficiais viam “o enorme perigo de uma súbita onda de pânico enviar milhões de pessoas ao campo, se apinhando em caos nas estradas”.

Esses temores eram reais, mas Churchill sugeriu, eram temores do desconhecido. Quando o pior de fato aconteceu, quando os bombardeios de fato ocorreram e quando o desconhecido se transformou em uma devastação extremamente concreta, algo surgiu para substituir o medo. “Bem”, ele disse à sua audiência londrina, “quando você está cumprindo o seu dever e está certo disso, não precisa se preocupar muito com os perigos e as consequências”.

Defina o empreendimento

O líder de qualquer organização trabalha de modo constante para definir o empreendimento, influenciar a percepção das pessoas que participam dele. Os líderes eficazes não forçam, empurram, arrancam, censuram nem coagem. Eles orientam, firmemente, mas também com gentileza o suficiente, de maneira que as pessoas que são orientadas também sentem que estão agindo de acordo com a própria vontade.

Mais uma vez, típico de Churchill. Como líder, apresentou a realidade dos problemas, os perigos, as consequências, a dor e a perda concretas e apresentou isso de modo franco, vívido e irrestrito. Contudo, sempre e invariavelmente encontrava e revelava o contrapeso ao horror e ao medo. Aqui ele o expressou em apenas uma palavra: *dever*.

Mas não afirmou que o dever eliminaria em um passe de mágica toda a ansiedade e dúvida. Churchill conhecia o poder das palavras, mas também sabia que elas podiam se tornar vazias e frágeis com muita facilidade se você esquecesse ou, pior ainda, negasse as realidades por trás delas. Admitiu que, mesmo armado com um senso de dever, que acreditava compartilhar com todo o povo britânico, ele ainda sofria de dúvida e ansiedade. “Devo admitir que temi muitos danos aos nossos serviços públicos, temi a destruição pelo fogo, temi o deslocamento da vida e a paralisação do trabalho, temi epidemias de doenças graves ou até a peste...” Apresentou a realidade, tão real quanto sua própria vida, tão real quanto sua própria experiência:

Eu me lembro de uma noite de inverno indo a uma estação de trem - que ainda funcionava - a caminho do norte para visitar tropas. Fazia frio e chovia. A escuridão era quase completa nas ruas após o blecaute. Por toda parte eu via longas filas de pessoas, entre elas centenas de garotas com suas meias de seda e sapatos de salto alto, que trabalharam duro o dia inteiro e esperavam por ônibus após ônibus que chegavam já sobrecarregados, na esperança de chegar à noite em casa. Quando, naquele momento, o pesadoso lamento da sirene sinalizou a aproximação dos bombardeiros alemães, eu confesso a vocês que o meu coração sangrou por Londres e os londrinos.

E prosseguiu: “Esse tipo de coisa continuou por mais de quatro meses praticamente sem nenhum intervalo... Muito se reclamou dos abrigos e das condições neles. O abastecimento de água foi interrompido, ferrovias foram danificadas, grandes distritos foram destruídos pelo fogo, 20 mil pessoas foram

mortas e muitos milhares ficaram feridos.” Morte, devastação, terror, horror - “toda a fúria dos hunos” se abateu sobre Londres. “Mas” - e com essa conjunção, Churchill elevou tanto os ânimos de seu discurso quanto o destino de sua nação:

Mas havia uma coisa sobre a qual não restava sombra de dúvida. A coragem, a inconquistável determinação e perseverança dos londrinos se fizeram presentes desde o início. Sem isso, tudo teria falhado. Sobre essa rocha todo o resto se manteve inabalável. Todos os serviços públicos continuaram funcionando e todos os intrincados preparativos, extensos detalhes, envolvendo as vidas cotidianas de tantos milhões, foram retomados, improvisados, elaborados e aperfeiçoados em meio à cruel e devastadora tempestade.

Enquanto discursava em julho de 1941, Churchill e sua plateia sabiam muito bem que a guerra estava longe de acabar e que eles tinham todas as razões para acreditar que a Blitz, apesar da calmaria, seria retomada. O orador não ignorou o fato. “Se a tempestade for se renovar”, declarou, “Londres estará pronta, Londres não se esquivará, Londres pode resistir novamente”.

Londres pode resistir novamente. Foi uma expressão de segurança além de uma exortação à perseverança, mas estava longe de ser um apelo ao masoquismo. Na verdade, era a tentativa de Churchill de explorar uma fonte de energia que descobrira há muito tempo em si mesmo e, em meio à Blitz, entre seus conterrâneos bretões: a resistência.

Não pedimos favores ao inimigo. Não esperamos escrúpulos deles. Pelo contrário, se esta noite ao nosso povo fosse solicitado decidir por votação, se precisássemos promover uma convenção para impedir o bombardeio das cidades, a grande maioria clamaria: “Não, nós os submeteremos na mesma medida, e mais do que na medida, do que eles nos submeteram.” O povo, em uníssono, diria: “Você cometeram todos os crimes possíveis. Vocês foram mais brutais onde encontraram menos resistência. Foram vocês que começaram os bombardeios indiscriminados. Não queremos trégua nem negociações com vocês ou com a pavorosa gangue que executa seus desejos perversos. Vocês fazem o seu pior - e nós faremos o nosso melhor.” Talvez logo chegue a nossa vez; talvez seja agora a nossa vez.

Utilizando com destreza o grande poder das palavras, Churchill se manteve alerta contra o fato delas se tornarem vazias assim que se desligassem da

realidade. Da mesma maneira como admitiu o lado mais negro dessa realidade no início de seu discurso, ele o retomou em sua conclusão. “Vivemos em uma época terrível da história humana”, reconheceu, “mas acreditamos que somos acompanhados por uma ampla e segura justiça. É chegada a hora na qual o inimigo deve sofrer na própria terra natal parte do tormento a que eles submeteram os vizinhos e o mundo”. Começando com crimes terríveis, passando por determinação, resistência, pela realidade do terror, Churchill conduziu seus ouvintes - e sua nação - a uma visão de esperança, que então reforçou com a realidade da nova situação militar: “Acreditamos podermos dar continuidade a esse processo, em uma maré que sobe constantemente, mês após mês, ano após ano, até eles serem ou extirpados por nós ou, melhor ainda, despedaçados pelo próprio povo.”

"Começando com crimes terríveis, passando por determinação, resistência, pela realidade do terror, Churchill conduziu seus ouvintes - e sua nação - a uma visão de esperança, que então reforçou com a realidade da nova situação militar."

É pedir demais sugerir que um povo permaneça forte e mantenha a fé quando estão no meio de uma chuva de explosivos e de violentas bombas incendiárias caindo profusamente do céu. Churchill sabia disso e, após construir uma plataforma de esperança, reforçou sua sugestão com alguns dados militares. Mesmo enquanto fazia isso, tinha mais perigo e morte a apresentar e mais sacrifícios a pedir. A resistência implicaria a vitória, ele insistiu, mas a oposição teria um preço. “É por essa razão que devo pedir que vocês se preparem para uma veemente reação por parte do inimigo.” Dessa vez, contudo, Churchill prometeu que o confronto não seria tão desigual. “Os nossos métodos para lidar com eles melhoraram continuamente. Eles não usufruem mais de visitas às nossas costas.” Mesmo assim...

Não esperamos golpear sem sermos golpeados de volta e pretendemos, a cada semana que passa, golpear com mais força. Preparem-se então, meus amigos e camaradas, para essa renovação do nosso empenho. Nunca nos desviaremos do nosso propósito, por mais sombrio que seja o caminho, por mais mortificante que seja o custo, porque sei que, acabada essa época de provações e tribulações, nascerão uma nova liberdade e glória para toda a humanidade.

A análise do movimento no universo físico feita por Isaac Newton - para cada ação há uma reação

igual e oposta - também se aplica às relações humanas. Uma ação contra um povo produzirá uma reação. Churchill estava ansioso para assegurar que a reação seria poderosa, se possível poderosa na mesma proporção da ação que a provocou. Para isso, precisava de uma fonte de energia, que encontrou ao explorar o espírito de resistência do povo inglês. Como qualquer outra força, contudo, a resistência é inútil, e até perigosa, se não for administrada. Churchill foi um mestre em explorar fontes humanas de energia e administrar o resultado.

Receba as dificuldades como uma oportunidade

Não falaremos de dias mais sombrios; falaremos, em vez disso, de dias mais difíceis. Esta não é uma época sombria: é uma época maravilhosa — a melhor época que o nosso país jamais viveu; e devemos todos agradecer a Deus termos a chance... de ajudar a fazer com que esta época seja memorável na história da nossa raça.

Discurso, Harrow School, Londres, 29 de outubro de 1941

No dia 29 de outubro de 1941, o primeiro-ministro Winston Churchill visitou sua antiga escola, a Harrow School, para se dirigir aos garotos que empenhavam-se para estudar em meio a uma guerra desesperada, na qual a Inglaterra combatia sozinha contra uma terrível tirania e lutava pela sua vida e pela sobrevivência da própria civilização. Durante a década precedente, Churchill pregara a prontidão para a guerra e clamava, quase sempre em vão, a um Parlamento abatido pela indisposição da ansiedade fatalista e da persistente negação. Se adultos, nada menos que os líderes da nação, podiam ficar tão paralisados de medo a ponto de serem incapazes de reagir apropriadamente a esse medo, o que meros garotos não estariam sentindo nos terríveis primeiros meses da Segunda Guerra Mundial?

O que ele [Adolf Hitler] fez foi despertar uma chama nos corações britânicos, aqui e por todo o mundo, que brilhará muito tempo depois

que

todos os traços dos incêndios em Londres forem eliminados.

Citado em *Portrait of Churchill*, de Guy Eden, 1950

Diante dos garotos da Harrow, Churchill tentou se colocar no estado de espírito deles e se voltar às preocupações deles, falando não como um primeiro-ministro e um líder de guerra da Grã-Bretanha, mas na posição de um professor solidário. Deu uma lição ao mesmo tempo gentil e firme, começando com uma tática comum de sala de aula, a comparação e o contraste:

Quase um ano se passou desde que vim a esta escola após um gentil convite do diretor para me alegrar e alegrar os corações de alguns dos meus amigos cantando algumas das nossas canções. Nos 10 meses que se passaram, desde então o mundo viu terríveis e catastróficos eventos - altos e baixos, desgraças -, mas será possível que qualquer pessoa nesta sala hoje, nesta tarde de outubro, não se sinta profundamente grata pelo que aconteceu nesse período e pelo grande progresso da posição do nosso país e do nosso lar? Porque, quando estive aqui da última vez, estávamos bastante sozinhos, desesperadamente sozinhos, e estivemos sozinhos por cinco ou seis meses. E estávamos mal armados. Não estamos tão mal armados hoje; mas na época estávamos muito mal armados. Tínhamos diante de nós a grande ameaça do inimigo e o ataque aéreo deles ainda nos golpeava e vocês mesmos vivenciaram esse ataque; e suponho que vocês estejam começando a ficar impacientes de que nada de especial aconteça nesta longa calmaria!

A partir daí, voltou-se à próxima lição que precisava ser aprendida e, como um bom professor, expressou total confiança de que todos seriam capazes de aprendê-la bem:

Mas precisamos aprender a sermos igualmente bons tanto no que é breve e intenso quanto no que é longo e árduo. Costuma-se dizer que os britânicos normalmente são melhores na última situação. Eles não esperam passar de uma crise à outra; eles nem sempre supõem que cada dia trará alguma nobre oportunidade de guerra; mas, quando, muito lentamente, eles se convencem de que a coisa precisa ser feita e que a tarefa precisa ser realizada e concluída, então, mesmo se levar

meses - mesmo se levar anos -, eles a fazem.

E a isso se seguiu mais “outra lição”:

Outra lição que acho que aprenderemos, apenas comparando, mais uma vez, aquele nosso encontro aqui 10 meses atrás com agora, é que as aparências, muitas vezes, são muito enganosas e, como Kipling bem diz, devemos “... confrontar o Triunfo e o Desastre. E tratar esses dois impostores exatamente da mesma maneira”.

Uma grande lição. Triunfo e desastre, vitória e derrota, progresso e provação - *tudo* isso poderia ser visto como oportunidades, se você aprender a maior das lições ensinadas por “aquilo que passamos neste... período de 10 meses”: “Nunca ceda, nunca ceda, nunca, nunca, nunca - em nada, grande ou pequeno, importante ou trivial - nunca ceda exceto por convicções de honra e bom-senso.”

Gerencie as informações

Um líder gerencia pessoas, dinheiro e outros recursos, porém, o ativo mais importante que um líder pode gerenciar é a informação. Transmite más notícias, como notícias catastróficas, e você promove a catástrofe na sua organização. Transmite a mesma informação como um desafio, no qual oportunidades residem, e você leva à organização a possibilidade não de mera sobrevivência e recuperação, mas de autêntico progresso. Alguns podem menosprezar a gestão da informação como “distorcer”, outros, de maneira mais direta, como mentir. Não precisa ser uma coisa nem outra. Gerenciar informações é descobrir e abrir o potencial para o lucro em cada e qualquer evento. O desastre fala por si só. A oportunidade, muitas vezes, requer um defensor para identificá-la e promovê-la.

Dez meses antes, Churchill lembrou os garotos, as circunstâncias não poderiam ter sido mais calamitosas. “Estávamos completamente sozinhos... e para muitos países parecia que estávamos acabados, que era o fim”. Mas: “O estado de espírito é muito diferente hoje.” Porque, 10 meses antes, “não houve acovardamento e não se pensou em desistir... agora nos vemos em uma posição na qual digo que podemos estar certos de que só precisamos perseverar para conquistar”. O povo britânico transformou o desastre em triunfo — ou, como escreveu Kipling, encontrou as sementes do triunfo futuro no desastre presente. **“O povo britânico transformou o desastre em triunfo - ou... encontrou as sementes do triunfo futuro no desastre presente.”**

“Vocês cantaram aqui uma canção escolar”, o orador prosseguiu, “vocês

cantaram aquela estrofe adicional escrita em minha homenagem, pela qual fui muito cumprimentado e que vocês repetiram hoje”. O verso era:

E não louvamos menos em dias mais sombrios O líder da nossa nação,
E aplaudiremos o nome de Churchill Em cada nova geração.
Pois o senhor tem o poder, no momento do perigo,
De defender nossa liberdade!
Apesar da longa batalha, sabemos que o justo Triunfará no final!

“Mas gostaria de alterar uma palavra nessa estrofe”, Churchill anunciou. “Eu quis fazê-lo no ano passado, mas não me aventurei. É no verso: ‘E não louvamos menos em dias mais sombrios’. Eu obtive a permissão do diretor para substituir *mais sombrios* por *mais austeros*. ‘E não louvamos menos em dias mais austeros.’”

Não vamos falar de dias mais sombrios: em vez disso, falemos de dias mais austeros. Esta não é uma época sombria; é uma época maravilhosa — a melhor época que o nosso país jamais viveu; e devemos todos agradecer a Deus pela chance... de ajudar a fazer com que esta época seja memorável na história da nossa raça.

Nesse ponto a lição chegou ao fim - uma lição, Winston Churchill bem sabia, que ressoaria muito além do auditório de Harrow, que seria ouvida pelo povo britânico, pelo povo americano - ainda neutro no outono de 1941 - pelo povo cativo das terras ocupadas e até pelo povo alemão e italiano. Também sabia que essa lição também seria ouvida pelos seus líderes.

Shakespeare perguntou: "O que reside em um nome?" Churchill perguntou: “O que reside em um rótulo?” A resposta à segunda questão pode ser *tudo*. Algo acontece. Uma situação se desenrola. Você tem a escolha de rotulá-la como um desastre e tratá-la como tal ou como uma oportunidade e orientar os membros da sua organização com base nessa compreensão. Analise muito bem as possibilidades antes de rotular qualquer evento. Assuma a responsabilidade de se beneficiar ao máximo do que quer que aconteça a você e à sua organização.

Proporcione perspectiva, crie prioridades

Agora, este não é o fim. Não é nem o começo do fim.

Mas talvez seja o fim do começo.

Discurso, Mansion House, Londres, 10 de novembro de 1942

Churchill acreditava que, não importa o que um líder faça, ele deve proporcionar perspectiva e criar prioridades para seus colaboradores. Em nenhuma outra situação essa função foi mais importante do que na guerra, com toda sua complexidade, confusão e potencial de incerteza e pânico. Churchill talvez tenha feito sua afirmação de perspectiva mais famosa no dia 10 de novembro de 1942, quando aplaudiu a vitória do General Bernard Law Montgomery sobre o General Erwin Rommel em El Alamein, no Norte da África. Foi a primeira significativa vitória terrestre Aliada da guerra. “Os alemães receberam mais uma vez a dose de fogo e ferro a que com tanta frequência submeteram os outros”, observou o primeiro-ministro. “Agora, este não é o fim. Não é nem o começo do fim. Mas talvez seja o fim do começo.” Não desejando superestimar nem subestimar a realização, formulou uma definição muito clara dessa vitória específica naquele momento e lugar específicos. Foi uma avaliação que apresentou toda a importância do triunfo sem nenhuma gota de exagero.

Avalie a realidade com o maior cuidado

Como a visão do líder tem um grande impacto na organização, é de importância crucial que cada avaliação seja feita com o maior cuidado. O exagero é um problema potencial, criando falsas expectativas e, em última instância, gerando decepção. Mas subestimar ou menosprezar repetidamente as realizações também é prejudicial para o moral das pessoas bem como do empreendimento como um todo. Além disso, o hábito de subestimar as realizações apresenta o CEO como ingrato e impossível de agradar. Uma avaliação precisa proporciona um rumo à organização e desenvolve a credibilidade do líder.

Muito menos familiar foi a tentativa, ainda mais crítica, de ajustar as perspectivas e definir prioridades na Primeira Guerra Mundial, muito antes de Churchill se tornar primeiro-ministro. No dia 19 de janeiro de 1918, quando era ministro das Munições, Churchill fez um apelo ao Primeiro-Ministro David Lloyd George. Em novembro do ano anterior, um governo bolchevique tinha subido ao poder na Rússia e anunciado sua intenção de firmar uma “paz separada” com a Alemanha. Churchill sabia que, se a Rússia saísse da guerra, os alemães ficariam livres para realocar centenas de milhares de soldados da Frente Oriental contra o Ocidente. Depois de aproximadamente quatro anos de combate, isso daria aos alemães uma superioridade numérica instantânea em relação aos Aliados na Frente Ocidental. Naquele momento, a Marinha Real Britânica recebia prioridade no recrutamento de pessoal. Churchill acreditava ser urgente passar a prioridade ao Exército, que estava prestes a enfrentar um inimigo muito bem reforçado.

Para mim [a prioridade naval] é incompreensível. O perigo iminente está na Frente Ocidental e a crise virá antes de junho. Uma derrota aqui será *fatal*.

Por favor, não permita que a irritação com erros militares passados (que compartilho plenamente com o senhor) o leve a subestimar a gravidade da campanha iminente ou deixe o Exército com recursos insuficientes. O senhor sabe como eu valorizo muito mais a defensiva moderna em comparação com a ofensiva. Mas *não* me agrada a situação que se desenvolve neste momento e não acredito que todo o possível esteja sendo feito para lidar com ela.

Até esse ponto, o ministro das Munições expressou sua opinião em relação às prioridades. Em seguida, convidou o primeiro-ministro a imaginar “se houver um infortúnio!” — isto é, imaginar o que aconteceria se os alemães conseguissem romper as linhas britânicas. Para instigar a imaginação de Lloyd George, Churchill citou um exemplo: “Veja o que aconteceu à Itália. Uma noite pode eliminar um exército...” Na Batalha de Caporetto, combatida de 24 de

outubro a 9 de novembro de 1917, nas proximidades da atual cidade eslovena de Kobarid, forças austro-húngaras, reforçadas por unidades alemãs, esmagaram a linha de frente italiana e derrotaram o seu Exército, matando 11 mil, ferindo 20 mil e fazendo um número impressionante de 275 mil prisioneiros. A derrota quase tirou a Itália da guerra. O maior ponto fraco da frente italiana era a ausência de uma reserva móvel. Quando a linha foi rompida, não havia mais nada para impedir o avanço do inimigo.

Ao apresentar essa imagem a Lloyd George, Churchill implorou ao primeiro-ministro que suprisse mais “homens imediatamente — a qualquer preço”, tirando-os “da Marinha, das Munições, da Home Guard, da Vida Civil”. Além disso, a produção de guerra precisava ser intensificada. “Restrinja importações comerciais e alimentos para aumentar munição, aeronaves e tanques”, Churchill encorajou. “E fios e *concreto* na maior escala possível.”

“A necessidade prioritária era não apenas de homens e material”, mas também de “um bom plano para combater golpes a fim de aliviar a pressão nos pontos de ataque quando eles ocorrerem”.

Os senhores devem olhar para os fatos porque eles olham para os senhores.

Discurso, Câmara dos Comuns, 7 de maio de 1925

Ao mostrar de maneira decisiva as prioridades imediatas e colocando-as em perspectiva pelo exemplo de Caporetto, Churchill concluiu reforçando seu ponto inicial, usando de toda a sua retórica: “Se isso der errado tudo dará errado... Os alemães são um inimigo terrível e os generais deles são melhores do que os nossos.” Ele foi a ponto de ousar admoestar o primeiro-ministro (que era, além de tudo, um amigo): “Reflita e depois *aja*?”

Churchill, por sua vez, já tendo refletido, agiu de acordo com as prioridades que ele mesmo estabeleceu. Manteve o ministro da Aeronáutica -o homem encarregado por requisitos de aeronaves - em observação, para não permitir que novos pedidos de motores de avião caíssem abaixo de 4 mil unidades mensais. Churchill chegou a informá-lo que o Ministério das Munições aprovaria um aumento para 5 ou 6 mil. Também realizou uma expedição pessoal - e muito perigosa - por toda a frente mantida pela Grã-Bretanha, conversando pessoalmente com todos os comandantes de campo para saber quais eram as necessidades deles em termos de tanques, munição e gás mostarda. Não se limitou aos oficiais, avançando até as trincheiras da linha de frente para

inspecionar pessoalmente os soldados e o campo de batalha.

O resultado dessa expedição à linha de frente foi duplo. Por um lado, levou-o a redobrar seus esforços de reforçar as linhas defensivas que mantinham a linha. Pelo outro, contudo, sua visão estratégica passou a tender da defesa ao ataque. Até aquele momento, a prioridade estratégica de Churchill fora defensiva. Como escreveu a Sir Archibald Sinclair após o fim da Terceira Batalha de Ypres, que se estendeu de julho até o início de novembro de 1917: “Graças a Deus que as nossas ofensivas estão no fim.”

Deixe que eles [os alemães] criem os bolsões. Que transponham os campos de crateras. Que exultem com a captura ocasional de lugares sem nome e vales estéreis: e que nós nos lancemos aqui e ali armados com a ciência e a surpresa e sustentados em todos os pontos com artilharia superior. Esse é o caminho para decepcioná-los e exauri-los de recursos até o fim da campanha de 1918.

A escolha de evitar a estratégia ofensiva não era uma demonstração de derrotismo, mas o reconhecimento de que a tecnologia armamentista da época inevitavelmente favorecia os defensores. Dois homens protegidos em uma trincheira equipados com uma metralhadora podiam destruir uma companhia inteira de atacantes. A artilharia pesada era mais eficaz do que qualquer avanço em massa de infantaria. No entanto, quando viu a condição deteriorante dos soldados britânicos que defendiam as linhas de trincheira, Churchill logo ajustou suas prioridades, clamando ao Gabinete de Guerra (do qual, na posição de ministro das Munições, ele *não* era um membro) que uma nova estratégia *ofensiva* fosse formulada para o ano seguinte, 1919. Agora, mais do que nunca, Churchill defendeu o aperfeiçoamento do “navio de guerra terrestre” - o tanque - , que, ao lado da aeronave, era visto como o recurso tecnológico que acabaria com o impasse na Frente Ocidental. Tanques seriam capazes de cruzar trincheiras e arame farpado, com balas de metralhadoras ricocheteando em sua resistente blindagem. Aeronaves poderiam sobrevoar as mesmas trincheiras e obstáculos, bombardeando o inimigo.

Juntos, utilizados em números suficientes - que o Ministério das Munições deveria suprir -, essas duas armas seriam capazes de dar um fim ao que Churchill agora considerava como “desperdício e matança se abatendo lentamente em um colapso geral”. Ao agir de acordo com a própria nova visão, Churchill montou um Conselho de Tanques, atribuindo-lhe a meta de construir 4.459 tanques até abril de 1919. Simultaneamente, pediu que o ministro da Aeronáutica dobrasse a Força Aérea da Grã-Bretanha no mesmo prazo.

"Ele... realizou uma expedição pessoal - e muito perigosa - por toda a frente mantida pela Grã-Bretanha, conversando pessoalmente com todos os comandantes de campo para saber quais eram as necessidades deles em termos de tanques, munição e gás mostarda. Não se limitou aos oficiais, avançando até as trincheiras da linha de frente para inspecionar pessoalmente os soldados e o campo de batalha."

Churchill é muitas vezes retratado como um homem teimoso: o buldogue inglês. Sem dúvida foi determinado, destemido e indomável, mas não teimoso. Possuía a agilidade mental para mudar as prioridades quando percebia a necessidade e possuía a eloquência apaixonada para convencer os outros a ver a situação de seu ponto de vista e seguir o sistema de prioridades desenvolvido por ele. Sem dúvida estava certo sobre a necessidade de passar de uma defesa em massa a uma intimidante ofensiva. No entanto, quando a transição se processava, os alemães finalmente se exauriram em uma série de ofensivas desesperadas que visavam romper as linhas Aliadas antes que tropas americanas fossem posicionadas em números suficientes para causar um grande impacto na guerra. Sem conseguir romper as defesas com essas dispendiosas ofensivas, o Exército alemão começou a ceder. Sua posição na Frente Ocidental primeiro enfraqueceu até finalmente se desintegrar. O armistício de 11 de novembro de 1918 acabou com a guerra antes que a grandiosa ofensiva que Churchill contemplava para a primavera de 1919 pudesse ser organizada, muito menos lançada.

Liderar uma organização é proporcionar a perspectiva da qual seus membros veem seu universo e, dessa perspectiva, formular as prioridades do empreendimento e comunicá-las com eficácia. Churchill era exímio em definir prioridades, que comunicava com ao mesmo tempo clareza e paixão. Nunca permitiu que sua paixão se cristalizasse para se transformar em um dogma, mas permaneceu flexível, alterando as prioridades de acordo com novas situações e novos insights.

Seja indomável

O sinal de Vé o símbolo da determinação inexpugnável.

Discurso, County Hall, Londres, 14 de julho de 1941

As pessoas do século XX consideravam ter atingido um estágio bastante elevado de evolução, no qual o pensamento racional substituiu em grande parte a emoção, o preconceito, a mitologia e outros modos atávicos de percepção e comportamento. Duas guerras mundiais cataclísmicas e inúmeros conflitos armados “menores” durante aquele século provavelmente deveriam bastar para desacreditar essa ideia. Se uma violência em massa e intensa tiver qualquer relação com a evolução da racionalidade, essa relação, sem dúvida, é inversa. Dessa maneira, com base nas evidências, há pouca razão para supor que a humanidade no século XX foi mais racional do que em qualquer outra época. Pelo contrário, as evidências das guerras mundiais, entre várias outras provas, sugerem que os homens e mulheres retêm poderosas conexões com impulsos e instintos viscerais e primais que têm uma origem muito diferente da racionalidade.

Apesar das evidências, muitos modernos líderes da política e dos negócios persistiram - e ainda persistem - em recorrer apenas ao nível racional, intelectual, “razoável” de seus colaboradores, como se temessem as origens primais de comportamento, se envergonhassem delas ou desejassem negá-las. Isso é compreensível. O atavismo, o desejo e o instinto são intimidantes, sobretudo em grandes organizações, onde sempre há muito em risco. No entanto, o líder que dá as costas a esse nível de motivação coloca a si mesmo e toda a organização em perigo.

"O atavismo, o desejo e o instinto são intimidantes, sobretudo em grandes organizações, onde sempre há muito em risco. No entanto, o líder que dá as costas a esse nível de motivação coloca a si mesmo e toda a organização em perigo."

Muitas pessoas da geração que testemunhou a ascensão de Adolf Hitler se espantaram ao ver como um homem tão pouco impressionante — nada bonito, adornado com um bigodinho que lembrava o famoso personagem Carlitos de Charlie Chaplin, autor de um amálgama confuso de teoria política e desvario racista (sua biografia-manifesto *Mein Kampf*), possuidor (de acordo com alguns) da pompa artificial de um garçom de restaurante — pôde influenciar uma nação com resultados tão catastróficos. Certamente não fez isso apelando para a razão. O movimento nazista foi, antes de tudo, um grandioso espetáculo, um cortejo de símbolos elaboradamente organizado: desfiles à luz de tochas, grandiosos comícios, saudações romanas, uma mistura de mitologias nórdicas e das Cruzadas, um misticismo envolvendo raça e sangue, tudo de certa maneira contido na icônica suástica negra dentro de um círculo branco sobre fundo vermelho -talvez o símbolo mais poderoso desde a cruz cristã. Hitler, Josef Goebbels, seu ministro da Propaganda, e Heinrich Himmler, comandante da SS, eram intensamente fascinados pelo simbolismo, cientes do poder dos símbolos e exímios em explorá-los para mover as massas.

Um monstro de perversidade, insaciável em sua sede de sangue e pilhagem.

Caracterização de Hitler,
radiotransmissão, 26 de junho de 1941

Depois que Hitler subiu ao poder em 1933, a Alemanha se rearmou em grande velocidade. As democracias europeias, a Grã-Bretanha e a França - desmoralizadas pela Primeira Guerra Mundial apesar da vitória - não resistiram a esse rearmamento nem tomaram medidas a tempo para se rearmar também. Se, na corrida armamentista entreguerras, as democracias já tinham poucas chances de sucesso, ficaram ainda mais para trás na escalada do simbolismo. Contra a frenética ascensão de desfiles à luz de tochas, grandes comícios e a suástica, símbolos que incitavam mais do que inspiravam, a Grã-Bretanha, a França e os Estados Unidos contavam com imagens prezadas, apesar de desgastadas - suas bandeiras nacionais.

Quando a guerra irrompeu em setembro de 1939, a França permaneceu

estranhamente sonolenta. Seus soldados lutavam e morriam, mas a maioria de seus líderes deixou de reunir uma defesa viável contra a agressão alemã, muito menos uma resistência eficaz à conquista. Quanto aos Estados Unidos, eles fizeram de tudo para permanecer neutros. Ao longo dos anos 1930, antes da guerra, Winston Churchill apelou pelo rearmamento, só para se ver uma voz clamando no descampado, sozinho. O governo britânico e a grande maioria do povo britânico temiam que o rearmamento provocasse a guerra. Logo após o início da guerra, contudo, Chamberlain nomeou Churchill para servir em seu Gabinete de Guerra no cargo de Primeiro Lorde da Marinha. Dessa posição, e depois como primeiro-ministro, presidiu um programa intensivo de produção bélica.

Símbolos e bombardeiros

A única coisa pior que um líder pode fazer depois de negligenciar o simbolismo ou negar seu poder é escorar-se nos símbolos e negligenciar os detalhes práticos do trabalho em questão. Churchill queria símbolos, mas também bombardeiros.

Churchill também embarcou em uma campanha que se voltava aos corações, mentes, à determinação, à alma do povo britânico. Por meio de alguns dos maiores discursos que qualquer líder jamais elaborou e transmitiu, recorreu a um nível de comportamento, determinação e motivação que reside ao mesmo tempo abaixo e além da mera racionalidade. Também usou um símbolo simples e curiosamente poderoso que, por assim dizer, competia lado a lado com a suástica e a saudação romana.

Em seu eletrizante discurso “Sangue, sacrifício, lágrimas e suor” - seu primeiro discurso como primeiro-ministro à Câmara dos Comuns - do dia 13 de maio de 1940, Churchill ofereceu como resposta à questão que ele mesmo levantou “Os senhores perguntam, qual é a nossa meta?” - uma única palavra: “É a vitória, vitória a qualquer custo, vitória apesar de todo o terror, vitória por mais longo e árduo possa ter sido o caminho; porque sem vitória não há sobrevivência.” Graças a Churchill, essa palavra e esse conceito se tornaram o tema subjacente e dominante da guerra, repetido com tanta frequência que foi incorporado à psique britânica como uma espécie de mantra. Para reforçar e completar sua transformação como um símbolo vivo, Churchill começou a ostentar um sinal com a mão, o dedo indicador e o médio levantados na forma da letra “V” - algumas vezes com o eterno charuto alojado entre eles. Logo Churchill passou a ser visto em uma fotografia após a outra, em um cinejornal

após o outro, em uma aparição pública após a outra, ostentando o sinal de V. Do mesmo modo como Hitler e o nazismo eram intimamente associados à suástica, não demorou para Churchill e a democracia serem vinculados ao V de Vitória.

Durante muitos anos desde a Segunda Guerra Mundial, comentários especularam sobre a origem do sinal de V. Uma interpretação razoável sugere que ele tenha origens na Inglaterra do século XII, na batalha mais famosa da Guerra dos Cem Anos, Agincourt, na qual, em 25 de outubro de 1415, menos de 6 mil homens sob o comando do Rei Henrique V da Inglaterra derrotaram uma força francesa muito maior (talvez de até 30 mil soldados a pé e cavaleiros) liderada por um dos tenentes do Rei Carlos VI. A arma secreta de Henrique era sua legião de arqueiros de longa distância, que compunham a maior parte de seu exército em grande inferioridade numérica. O historiador anglo-francês Jean Froissart (1337-1404), autor da épica história europeia *Crônicas*, escreveu sobre como os soldados ingleses acenavam com os dedos para os franceses. Froissart não especificou se os soldados eram arqueiros ou não, que dedos eles brandiam ou exatamente que gesto eles faziam; no entanto, uma lenda evoluiu no sentido de que, durante a Batalha de Agincourt, cavaleiros franceses sempre atacavam os grupos de arqueiros ingleses tentando cortar suas mãos fora ou, pelo menos, os dois dedos - indicador e médio - com os quais eles tensionavam os arcos. Em resposta, os arqueiros faziam desafiadoramente uma saudação com os dois dedos, insultando os cavaleiros ao brandir o indicador e o médio para eles. Winston Churchill, é claro, era um historiador, um grande apreciador de história que incluiu Froissart e outros relatos de Agincourt em suas leituras. Compreensivelmente, uma lenda moderna se originou, identificando a clássica batalha entre arqueiros ingleses comuns em desvantagem numérica contra nobres franceses montados como a origem do sinal do V de Vitória de Churchill. O sinal não apenas incorporava uma rica referência histórica a uma importante vitória inglesa, imortalizada por Shakespeare em *Henrique V*, como também era um sinal de resistência e determinação de ser indomável.

Dê-me os fatos, Ashley, e eu os ajustarei do modo como quiser para se adequarem aos meus argumentos.

Dito ao assistente de pesquisa histórica, Maurice P. Ashley

Não é de se surpreender que as pessoas tenham buscado uma origem tão cativante para um gesto tão difundido e tão poderoso - tão “churchillia-no”. Infelizmente, contudo, não há evidências de que o primeiro-ministro tivesse

Agincourt em mente quando começou a usar o gesto. Na verdade, o V de Vitória parecia nem ter se originado dele, mas sim de um refugiado belga que morava em Londres. No dia 4 de janeiro de 1941, Victor De Lavelaye, um advogado que trabalhava como organizador de programas na BBC, transmitiu aos conterrâneos na Bélgica ocupada pelos nazistas uma ideia para uma nova forma de resistência: “Estou propondo a vocês como um brado de guerra a letra V, porque V é a primeira letra das palavras ‘*Victoire*’ em francês e ‘*Vrijheid*’ em flamengo: duas coisas que andam juntas, já que valões e flamengos no presente momento marcham lado a lado, duas coisas que são a consequência uma da outra, a Vitória [*Victoire*] que nos trará de volta a nossa liberdade [*Vrijheid*], a vitória dos nossos bons amigos, os ingleses. A palavra deles para Vitória [*Victory*] também começa com V.” Vindo de um homem cujo primeiro nome era Victor, a ideia não era tão surpreendente. A BBC aceitou a sugestão e Douglas Ritchie, diretor do Serviço Europeu da BBC, teve a ideia de transmitir regularmente um sinal de V audível, usando o código Morse para a letra V (ponto-ponto-ponto-traço); quando foi finalmente adotado pelo serviço de transmissões, o som foi seguido dos acordes de abertura da “Quinta sinfonia” de Beethoven: três notas em *staccato* precedendo um grandioso acorde sustentado, que soava como uma imitação perfeita do código Morse. A identificação do tema de abertura da “Quinta sinfonia” com o V de Vitória foi reforçada pelo fato de o número cinco ser escrito com o número romano V. (A associação da “Quinta sinfonia” com a ideia da vitória se tornou tão difundida que, desde a Segunda Guerra Mundial, a composição muitas vezes é chamada pelo apelido de “Sinfonia da Vitória”.) Os britânicos e outros Aliados também apreciaram muito se apropriar dessa obra, de um icônico compositor alemão, para se referir à vitória sobre a Alemanha. Para aprimorar ainda mais essa pérola simbólica, comentários contemporâneos também apontaram para a suposta explicação do próprio Beethoven para as impressionantes notas de abertura de sua sinfonia de que elas representavam “o destino batendo à porta” e eles diziam que em breve, muito em breve, o destino bateria à porta dos nazistas, na forma de um grandioso bombardeio, retaliação e conquista pelos Aliados. No dia 20 de julho de 1941, depois de uma consulta com Churchill, a BBC transmitiu a todos os países ocupados, bem como a grupos de resistência, instruções explícitas para usar o sinal visual do V e seus equivalentes em áudio para expressar a oposição à ocupação nazista.

A “campanha da Vitória” foi amplamente adotada, à medida que as pessoas nos territórios ocupados começaram a pintar o sinal de V em muros e até sobre suásticas em pôsteres e avisos oficiais. Engenheiros de locomotivas tocavam o sinal em código Morse em seus apitos e professores batiam palmas - ponto-ponto-ponto-traço - chamando as crianças para a aula. Até um amigo em uma

visita casual a outro podia bater à porta com três batidas em *staccato* seguidas de uma pancada final decisiva. De Lavelaye e seus gerentes da BBC acreditavam que a campanha era ótima para desgastar o moral de cada ocupante alemão que, De Lavelaye explicou, encontraria repetidamente o sinal de V e perceberia “que ele está cercado, rodeado por uma imensa multidão de cidadãos aguardando ansiosamente o primeiro momento de fraqueza dele, esperando seu primeiro fracasso”.

Armas simbólicas

Símbolos eficazes são poderosos tanto para o usuário quanto para aqueles contra quem são utilizados. O V de Vitória objetivava não apenas inspirar os britânicos e seus Aliados, incluindo pessoas e grupos envolvidos no movimento de resistência em territórios ocupados, mas também intimidar e desmoralizar o inimigo.

"Talvez a maior medida do sucesso da tentativa de Churchill de criar um símbolo de determinação indomável, uma espécie de bênção visando motivar os outros a ser tão tenazes quanto ele, tenha sido as tentativas nazistas de combater a campanha do V de Vitória substituindo-o pelo próprio projeto 'V de Viktoria'. Ele nunca foi amplamente adotado."

Entre os primeiros a adotar a campanha da Vitória da BBC, Winston Churchill se apropriou dela com rapidez. Em cada oportunidade pública, sempre que se via diante das lentes de uma câmera, ostentava o sinal de V com os dedos. No início, fazia o gesto indiscriminadamente tanto com a palma voltada para dentro, na direção de seu corpo, quanto para fora, na direção dos outros. Seu secretário particular, John Colville, apontou discretamente que o gesto voltado para dentro era ofensivo, até obsceno. Como Colville observou delicadamente em seu diário em setembro de 1941, “O primeiro-ministro faz o sinal de V com dois dedos apesar de observações feitas com frequência a ele de que esse gesto tem um significado bastante diferente.” Colville se referia à saudação de dois dedos comumente usada por membros da classe operária britânica da mesma forma como os americanos (e outros) atualmente gesticulam com o dedo médio. Foi discutido que Churchill, um aristocrata, inicialmente desconhecia o gesto e só passou a usar sistematicamente o gesto com a palma para fora depois de ser informado do sentido do gesto com a palma para dentro entre as “classes inferiores”. Talvez. Mas o fato é que Churchill, que comandou e serviu entre soldados “comuns” na Índia, na África do Sul e na Primeira Guerra Mundial, dificilmente desconheceria a saudação de dois dedos. É muito mais provável

que, conscientemente ou não, quisesse carregar o sinal de V de Vitória com um duplo sentido, como se visando acentuar a mensagem de oposição e desprezo a Hitler e seus comparsas. No decorrer da guerra, ele pode ter pensado melhor a respeito, transformando um gesto que sinalizava sobretudo uma resistência muito vulgar em uma mensagem mais nobre de determinação indomável. Em 1944, por exemplo, prestes a partir de Nápoles após uma visita, acenou com o sinal de V a um grupo de italianos que o aplaudiam no porto. Voltou-se a um inglês a bordo de seu navio. “Você acha que eles gostam disso?”, perguntou. “Sim”, foi a resposta, “apesar de eu acreditar que o sinal também tenha uma conotação imprópria nas terras do Mediterrâneo”. Churchill respondeu: “Eu sei disso, mas troquei essa conotação pelo V de Vitória.” Isso sugere que, em 1944, a transformação já estava completa. A essas alturas, Churchill estava confiante de que se apropriara do gesto simbólico, V de Vitória, e o ostentava livremente para o mundo.

Talvez a maior medida do sucesso da tentativa de Churchill de criar um símbolo de determinação indomável, uma espécie de bênção visando motivar os outros a ser tão tenazes quanto ele, tenha sido as tentativas nazistas de combater a campanha do V de Vitória substituindo-o pelo próprio projeto “V de *Viktoria*”. Ele nunca foi amplamente adotado, mas, em 1944, depois que os engenheiros alemães aperfeiçoaram o Fieseler Fi 103/FZG-76, a “bomba voadora” sem piloto, Hitler aprovou pessoalmente chamá-la de Vergeltungswaffe-1, significando “arma da vingança” ou “arma da retaliação”, porque ela seria utilizada em uma represália pela intensa campanha de bombardeios estratégicos Aliados que estavam transformando cidades alemãs em destroços. O ministro da Propaganda Josef Goebbels imediatamente pegou a ideia Vergeltungswaffe e se apropriou do “V” inicial de uma arma puramente de terror, em grande parte voltada contra uma Londres civil. Utilizado desde junho de 1944, o V-1 foi acompanhado do foguete V-2, mais avançado, em setembro do mesmo ano no que passou a ser conhecido como a segunda Blitz.

Um talismã é qualquer objeto, em geral marcado com sinais mágicos, que se acredita conferir grande poder ou proteção a quem o levar ou usar. Naturalmente, como pessoas racionais do século XXI, associamos objetos como esses a uma época antiga ou uma cultura primitiva. Isso, no entanto, é um erro. Líderes eficazes conhecem e exploram o poder dos símbolos, incluindo talismãs - símbolos para fazer com que nos sintamos indomáveis. Churchill encontrou o talismã ideal no sinal de V de Vitória. Você pode encontrar o seu em um logo, um lema ou um princípio. Qualquer símbolo pode servir para incentivar, encorajar e atribuir empowerment aos membros de uma organização. Apele à razão e à racionalidade, sem dúvida, mas nunca negligencie a alma e a imaginação - a necessidade de acreditar no poder, até no poder místico, de um valor duradouro ou uma meta profunda.

Reúna bons parceiros

Enfim... estamos juntos.

Franklin D. Roosevelt, recebendo Churchill a bordo
do USS *Augusta*, 8 de agosto de 1941

De fato.

Churchill (concordando com a cabeça), em resposta

No dia 31 de agosto de 1939, Franciszek Honiok, um silesiano alemão aprisionado pelo governo nazista por simpatizar abertamente com a Polônia, foi tirado de um dos campos de concentração de Adolf Hitler, forçado a usar o uniforme de um soldado polonês, transportado à cidade alemã de Gleiwitz (atual Gliwice), na fronteira, e executado com um tiro pelas costas. Honiok foi a primeira baixa da Segunda Guerra Mundial. Heinrich Himmler, comandante da SS de elite de Adolf Hitler, queria fazer a Alemanha parecer a vítima de uma agressão polonesa. A alegação do oficial alemão era que aquele homem fazia parte de um ataque pela estação de rádio de Gleiwitz e tudo o que se seguiu - a invasão Blitzkrieg da Polônia e a guerra mais destrutiva da história - resultou desse ataque forjado.

Quando o Exército e a Força Aérea alemã cruzaram a fronteira polonesa, Neville Chamberlain protestou, Hitler o ignorou e, no domingo, 3 de setembro, às 11h15 da manhã, Chamberlain transmitiu ao povo britânico o terrível fato de que sua nação entrara em guerra contra a Alemanha.

[Fiquei] consciente de um alívio profundo. Senti como se estivesse

caminhando com o destino e que todo o meu passado fora apenas uma preparação para esta hora e esta provação.

Observação em 10 de maio de 1940, depois de ser nomeado primeiro-ministro

Imediatamente após a mensagem, sirenes de ataque aéreo ressoaram em Londres. Churchill, que escutara a transmissão do primeiro-ministro com a esposa, Clementine, reagiu ao alerta saindo de casa para examinar o céu. Seu guarda-costas, o Inspetor de Polícia W. H. “Tommy” Thompson, o convenceu a se refugiar em um abrigo no porão, o que fez com relutância, levando a garrafa de conhaque. Foi mais tarde, naquele mesmo dia, que Chamberlain nomeou Churchill - seu crítico mais ferrenho - para o cargo de Primeiro Lorde da Marinha, o cargo que ocupara na Primeira Guerra Mundial. Às 6 horas daquela mesma tarde Churchill já ocupava o cargo.

Envolve-se

Quando o Primeiro-Ministro Neville Chamberlain, um antigo adversário político, pediu que Churchill servisse em seu gabinete como Primeiro Lorde da Marinha, Churchill aceitou com gratidão e incondicionalmente. Apresentou-se ao trabalho naquela mesma tarde e nunca mostrou ingratidão e nunca se vangloriou do momento “eu não disse?”.

Churchill sabia que a Grã-Bretanha precisaria de toda a ajuda que pudesse obter e, de seu novo cargo no governo, começou a cortejar os Estados Unidos - ou, mais precisamente, o *presidente* dos Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt. Churchill sabia o que qualquer grande CEO sabe: que grandes empreendimentos nunca de fato fazem negócios com outros grandes empreendimentos, mas que um líder de um empreendimento faz negócios com o líder de outro. Como aquela guerra certamente seria grande - um conflito envolvendo o mundo todo -, seus “negócios” precisariam ser, antes de tudo, uma questão de relações entre líderes. A Grã-Bretanha precisava de um aliado, o que significava que Churchill precisava de um parceiro.

"Churchill sabia o que qualquer grande CEO sabe: que grandes empreendimentos nunca realmente fazem negócios com outros grandes empreendimentos, mas que um líder de um empreendimento faz negócios com o líder de outro."

No decorrer da Segunda Guerra Mundial — começando meses antes de o incidente de Pearl Harbor forçar a América a entrar na guerra —, Churchill se utilizou de uma brilhante correspondência pessoal e encontros pessoais para cortejar Roosevelt da mesma maneira como um ardente enamorado cortejaria um amante potencial, por vezes tímido e por vezes esnobe. No entanto, sem dúvida o que atraiu Roosevelt para o lado de Churchill foi o desempenho *público* do primeiro-ministro. A postura de liderança que elaborou era heroica e desafiadora, mas ao mesmo tempo friamente realista. Seus discursos ao povo britânico — que Churchill sabia que também seriam ouvidos pela América e pelo mundo todo — foram, como vimos ao longo deste livro, extremamente inspiradores e francos. Inspiração e realidade se combinavam com absoluta confiança — essa era a mensagem de Churchill e, como Eleanor Roosevelt observou, os discursos do primeiro-ministro eram “revigorantes para nós, aqui nos Estados Unidos”. Em alguns aspectos, observou, Churchill “era mais firme com o povo da Grã-Bretanha do que meu marido jamais foi conosco”.

Churchill sabia que para atrair a parceria de Roosevelt, um apelo pessoal era muito necessário, mas, por si só, não seria suficiente. Em tudo o que fazia e dizia em público, Churchill fazia questão de se apresentar como a incorporação do indomável espírito bretão, reforçado por uma confiança virtuosa. Mas, mesmo enquanto Churchill expressava a sua certeza de que a Grã-Bretanha, e não a Alemanha nazista, sairia vitoriosa, a França estava caindo e as tropas britânicas lá, que constituíam a maior parte do Exército profissional da Grã-Bretanha, estavam sendo empurradas para o Canal da Mancha em Dunquerque. De Londres, o embaixador americano Joseph Kennedy enviou ao presidente uma mensagem no dia 27 de maio de 1940: “Só um milagre pode salvar a BEF (British Expeditionary Force - Força Expedicionária Britânica) de ser destruída ou, como eu disse ontem, se entregar.” Ele observou que a possibilidade, até mesmo a necessidade, de uma rendição britânica era sentida por toda parte. Enquanto Churchill e alguns outros queriam “lutar até a morte... outros membros [do Gabinete] percebem que a destruição física de homens e propriedade na Inglaterra não será uma compensação adequada a uma perda de orgulho”.

"A postura de liderança que elaborou era heroica e desafiadora, mas ao mesmo tempo friamente realista. Seus discursos... eram... extremamente inspiradores e francos."

Roosevelt começava a sentir que seu embaixador era um derrotista (ele seria demitido na hora certa), mas até o presidente precisava admitir que as chances contra a Grã-Bretanha estavam piorando. E o povo americano não

estava ansioso por entrar em mais uma “guerra europeia”. Temendo que os navios e aviões que emprestasse à Grã-Bretanha rapidamente caíssem em mãos inimigas quando aquela nação fosse conquistada - e relutante em agir contra o desejo da maioria do povo americano -, Roosevelt continuou protelando, buscando a autorização do Congresso para liberar os recursos que Churchill pedia.

Churchill se recusou a ser desencorajado e, no dia 26 de maio de 1940, o milagre que o embaixador Kennedy acreditou ser impossível começou a se concretizar. Levados por uma frota improvisada de navios de guerra, embarcações comerciais, navios pesqueiros e iates de lazer, 338.226 soldados, incluindo cerca de 140 mil franceses, chegaram à segurança da Inglaterra no dia 4 de junho. Naquele mesmo dia, Winston Churchill, que substituíra Neville Chamberlain como primeiro-ministro no dia 10 de maio de 1940, fez à Câmara dos Comuns seu mais famoso discurso:

Devemos lutar nos mares e oceanos, devemos lutar com crescente confiança e crescente força no ar, devemos defender a nossa Ilha, não importa o custo, devemos lutar na costa, devemos lutar no campo, devemos lutar nas ruas, devemos lutar nas montanhas; nunca deveremos nos entregar e mesmo se, o que não acredito, por um único instante, esta Ilha ou grande parte dela for subjugada e faminta, o nosso Império além do oceano, armado e guardado pela Frota britânica, continuará a lutar, até que, no momento oportuno, o Novo Mundo, com todo o seu poder e determinação, se apresentar ao resgate e à liberação do velho.

A nação britânica se encorajou e Franklin Roosevelt recebeu a mensagem. Um mês depois, no dia 10 de junho, o dia em que a Itália declarou guerra à Inglaterra e à França, discursou como paraninfo da Turma de 1940 da Faculdade de Direito da University of Virginia, prometendo “estender aos adversários a força dos recursos materiais desta nação... para que nós, nas Américas, tenhamos equipamento e treinamento à altura de qualquer emergência e da total defesa”.

Churchill ouviu o discurso do presidente pelo rádio e, no dia seguinte, telegrafou a Roosevelt dizendo que a mensagem vinha como “um grande encorajamento em uma hora sombria, mas não sem esperança”. Churchill se mostrou ainda mais grato quando o presidente enviou ao primeiro-ministro Paul Reynaud, da França, um telegrama prometendo ajuda e expressando sua solidariedade, mas, quando Churchill pediu que Roosevelt divulgasse o telegrama, o presidente objetou. Ele ainda não estava disposto a entrar

decididamente na guerra.

Quando a França se rendeu à Alemanha no dia 22 de junho de 1940, a Grã-Bretanha ficou relativamente sozinha. Sem que Churchill soubesse, os Departamentos de Guerra e a Marinha dos Estados Unidos aconselharam o presidente a não enviar mais materiais à Grã-Bretanha, alertando que continuar a fazer isso “enfraqueceria a nossa defesa atual”.

Mas o presidente não pôde resistir à força da confiança e convicção de Churchill. Roosevelt manteve o envio de equipamentos. Mesmo assim, buscou a corroboração independente de sua reação intuitiva ao primeiro-ministro. Não mais desejando confiar nos relatos do Embaixador Kennedy, enviou a Londres, em julho, o Coronel William “Wild Bill” Donovan, o homem que em breve criaria o órgão crucial de inteligência em tempos de guerra, a OSS (Office of Strategic Services). Depois de um encontro com Churchill, Donovan foi efusivo em seus elogios, expressando total confiança de que, sob a liderança desse primeiro-ministro, a nação britânica sairia vitoriosa.

Roosevelt ficou satisfeito com a confirmação de seus instintos, mas, em meio a um ano eleitoral, candidato a uma terceira administração sem precedentes contra o republicano Wendell Wilkie, cuja plataforma incluía uma poderosa promessa de que “nenhum jovem americano jamais seria enviado ao pandemônio das trincheiras europeias”, continuou a negar o pleno comprometimento.

Churchill seguiu um caminho de paciência e persistência. Como político, sabia que a reeleição de seu colega americano seria ameaçada se o presidente aparentasse se apressar impetuosamente para entrar na guerra. Churchill também estava muito ciente de que 50 destroieres americanos antigos, da Primeira Guerra Mundial, imprescindíveis como escoltas de comboio, estavam em jogo e ele teria entendido se Roosevelt só liberasse os navios após as eleições. Roosevelt, por sua vez, foi convencido de que a Grã-Bretanha não podia se dar ao luxo de esperar pela escolta e, em setembro, no meio da campanha de reeleição, o presidente argumentou ao Congresso para aprovar uma troca de destroieres por bases, na qual os Estados Unidos dariam os 50 navios à Grã-Bretanha em troca do direito de utilização das bases navais britânicas no hemisfério ocidental. Adiou o próximo passo até após as eleições: forçar a promulgação da política de *lend-lease* (de empréstimos e arrendamento), que possibilitava suprir os Aliados de materiais de guerra sem pagamento em dinheiro.

Churchill enviou a Roosevelt um telegrama de parabéns um dia depois das eleições americanas: “Não considere correto para mim, como um estrangeiro, expressar minha opinião em relação à política americana durante as eleições,

mas agora sinto que o senhor não se importará em saber que eu desejei seu sucesso e que sou de fato grato por ele.” Tomou o cuidado de evitar dar a impressão de querer arrastar Roosevelt ao altar a qualquer custo para realizar o casamento. A gratidão pela vitória de Roosevelt “não significa que eu busque ou deseje algo mais que a plena, justa e livre ação da nossa mente sobre as questões mundiais que se desenrolam e nas quais nossas duas nações devem se encarregar dos respectivos deveres”. Mas: “Eventos estão agora em andamento que serão lembrados enquanto a língua inglesa for falada em qualquer canto do mundo e, ao expressar a segurança que sinto de que o povo dos Estados Unidos mais uma vez lança essas grandes responsabilidades sobre o seu ombro, devo confessar minha crença inabalável de que as luzes que nos guiam nos levarão em segurança ao porto.”

Um pessimista vê dificuldade em toda oportunidade; um otimista vê oportunidade em toda dificuldade.

Observação em uma conversa, frequentemente citada

Churchill sabia que ainda não tinha um leal amigo em Franklin Roosevelt, mas estava bem confiante de que o presidente era um amigo leal da democracia e o primeiro-ministro contaria com isso para unir duas grandes democracias durante a maior crise já enfrentada pela democracia. Roosevelt, por sua vez, continuou a abordar com cautela a possibilidade de uma aliança anglo-americana. No Natal de 1940, observou a seu velho assistente e confidente Harry Hopkins que “muito... poderia ser arranjado se Churchill e eu pudéssemos apenas nos sentarmos um pouco juntos”. Hopkins imediatamente percebeu que um encontro direto entre Roosevelt e Churchill era desejável, mas fora de questão, política e diplomaticamente, no momento. Dessa maneira, ofereceu-se para se reunir com Churchill no lugar do presidente.

Se uma viagem à Grã-Bretanha, arrasada pela guerra, era política e diplomaticamente impossível para Roosevelt, ela teria sido fisicamente impossível para Harry Hopkins. Uma jornada transatlântica por águas infestadas de submarinos inimigos a uma cidade bombardeada todas as noites exigiria demais até do mais saudável dos homens, e Hopkins estava longe ser um homem saudável. Uma cirurgia de câncer removera a maior parte de seu estômago em 1937 e o deixara um doente crônico. Mesmo assim, se encarregou da missão de atuar como uma extensão remota dos olhos, ouvidos e instintos do presidente.

Churchill é o governo em todo sentido da palavra. Esta Ilha precisa da nossa ajuda agora, senhor presidente, com tudo o que podemos lhes oferecer.

Harry Hopkins, ao Presidente Franklin D. Roosevelt, 3 de janeiro de 1941

Quando ficou sabendo da visita de Hopkins, Churchill desconhecia o papel que exercia na administração de Roosevelt, mas se decidiu a descobrir e, assim que foi informado da verdade, o primeiro-ministro recebeu calorosamente o emissário do presidente com exuberante bajulação de seu chefe, o que pôs Hopkins em um estado de espírito muito receptivo enquanto observou o primeiro-ministro em ação ao longo das próximas semanas. Hopkins não perdeu tempo em telegrafar ao presidente: “Esta Ilha precisa da nossa ajuda agora, senhor presidente, com tudo o que podemos lhes oferecer.” Em um jantar com Churchill, Hopkins se voltou ao primeiro-ministro: “Suponho que o senhor gostaria de saber o que direi ao Presidente Roosevelt quando voltar. Bem, permita-me citar ao senhor um verso do Livro dos Livros...: ‘Aonde quer que fores, irei eu, e onde quer que pernoitares, pernoitarei eu. Teu povo será o meu povo, e teu Deus, o meu Deus’. Fez uma pausa e acrescentou: ‘Até o fim.’”

Faça primeiro o mais importante

Se todos os negócios se baseiam em pessoas, a conclusão é que a tarefa mais importante é identificar as pessoas na organização que têm o poder e a autoridade para ajudá-lo, de proporcionar a você e ao seu empreendimento o que vocês precisam. Identificar essas pessoas significa descobrir quem são, o que fazem, a quem reportam e o que elas querem. Nunca peça nada. Em vez disso, defina áreas de interesse comum e benefício comum. Transforme os pronomes você e eu em *nós*.

Com isso, lágrimas escorreram dos olhos de Winston Churchill, em parte, talvez, de alívio. Ele sabia que, para firmar uma aliança com os Estados Unidos, precisaria conquistar a confiança do presidente e isso demandaria conquistar Harry Hopkins. A missão tinha sido cumprida.

No dia 19 de janeiro de 1941, após receber um relato completo de seu emissário e confidente, o presidente entregou a seu recente rival eleitoral, Wendell Wilkie, que estava prestes a partir para Inglaterra, uma mensagem a ser levada ao primeiro-ministro. Sua essência consistia dos versos que Roosevelt sabia de cor do poema “The Building of the Ship”, de Longfellow:

Acredito que esta estrofe se aplica ao seu povo bem como ao nosso.

Em frente, ó Navio
do Estado!

Em frente, ó União,
forte e grande!

A humanidade com
todos seus temores,

Com toda a
esperança dos anos
vindouros,

Está suspensa, atada
a teu destino!

Sempre seu,

Franklin D.

Roosevelt

O “Navio do Estado” se provou ser mais literal do que metafórico. Na manhã de domingo, 3 de agosto de 1941, Roosevelt embarcou no iate presidencial *Potomac* para o que foi informado à imprensa como alguns dias de pescaria. Algumas horas depois, em Martha’s Vineyard, o presidente e um pequeno grupo foram transferidos em absoluto segredo do *Potomac* ao cruzador da Marinha americana *Augusta*, que se dirigiu à Baía de Placentia, Newfoundland, para se encontrar com o destróier britânico HMS *Prince of Wales*. A bordo estava o Primeiro-Ministro Winston Churchill.

O sigilo da reunião era crucial por duas razões. Em primeiro lugar, tanto a maioria do Congresso quanto a maioria do povo americano ainda temia serem tragados pela guerra. Em segundo lugar, o Oceano Atlântico estava repleto de navios de guerra e submarinos alemães, que afundavam rotineiramente milhares de toneladas de navios britânicos. Se houvesse alguma suspeita de que o primeiro-ministro cruzaria o oceano, nenhum navio escaparia de um ataque.

O *Augusta* e o *Prince of Wales* se aproximaram um do outro quando o sol do dia 9 de agosto nascia em uma baía enganosamente pacífica. Aproximadamente às 11 horas, Churchill embarcou em uma lancha que se dirigiu ao navio americano ancorado. Usando o uniforme azul-marinho de um oficial da Marinha Real Britânica, o primeiro-ministro subiu a bordo e deparou com o presidente dos Estados Unidos, vestido com um terno civil, amparado pelo braço de seu filho Elliott, com os pesados aparelhos de aço que o sustentavam ocultos sob as calças. Os dois homens ficaram diante do outro enquanto os hinos nacionais das duas nações foram tocados.

Enquanto olhavam um para o outro, o Presidente Roosevelt deveria estar bem ciente do grande risco a que Churchill se submetera ao fazer a viagem. Por

sua vez, o primeiro-ministro tinha uma intensa admiração pela coragem pessoal de um CEO que insistia em ficar de pé, dolorosamente sustentado por incômodos aparatos, no convés de um navio ancorado que subia e descia exposto às ondas do mar.

Vá até o fim

“Por seus atos os conhecereis”, escreveu São Mateus. As palavras são importantes, mas, sustentadas por ações, são absolutamente convincentes. Churchill encarou o Atlântico que pululava de inimigos para mostrar a Roosevelt o quanto a parceria era importante para ele. Aproveite toda e qualquer oportunidade de demonstrar o seu comprometimento aos seus aliados e parceiros.

Com a conclusão dos hinos, Churchill se adiantou, se curvou ligeiramente e apresentou a Roosevelt uma carta do Rei George VI. Estendendo a mão, o presidente disse: “Enfim, estamos juntos.”

“De fato”, Churchill respondeu, concordando com a cabeça.

Os dois sentiram uma afinidade imediata, apesar de também ser evidente que Churchill tivesse assumido a liderança no sentido de persistir em firmar uma parceria baseada na amizade pessoal. Isso em parte se deveu à urgência da perigosa situação da Grã-Bretanha e foi também um produto da necessidade pessoal de Churchill de conquistar o coração do presidente americano. Quando o embaixador americano na União Soviética, W. Averell Harriman, passou por Londres algumas semanas mais tarde, Churchill se encontrou com ele e perguntou, referindo-se a Roosevelt, “Ele gosta de mim?”

"Se Churchill via a criação da aliança mais importante da guerra como uma amizade pessoal entre líderes, Roosevelt nunca se entregou totalmente."

Se Churchill via a criação da aliança mais importante da guerra como uma amizade pessoal entre líderes, Roosevelt nunca se entregou totalmente. Ao povo dos Estados Unidos, Roosevelt parecia ao mesmo tempo ser um irmão, um pai, um tio e um amigo. Conduziu a América pela Grande Depressão, com uma série de “conversas junto à lareira” que pareciam direcionadas a cada ouvinte. Contudo, os que o conheciam melhor, que trabalhavam com ele diariamente, viam algo mais contido e distante no presidente. Autoconfiante, genial e de otimismo infatigável em público, Roosevelt se continha em certa extensão no nível pessoal. Harry S. Truman o considerava tanto “um grande homem” quanto um “velho faquir”.

Estava claro que Roosevelt admirava Churchill e também estava claro que

Roosevelt quis se encontrar pessoalmente com Churchill tanto quanto Churchill quis se encontrar com ele. Porém, enquanto Churchill sentia ser fundamental formar laços de amizade pessoal com o líder do Novo Mundo, a meta de Roosevelt não era tanto fazer amizade com o primeiro-ministro quanto seduzi-lo, do modo como um político pode seduzir qualquer um dos seus principais constituintes.

Churchill se manteve emocionalmente aberto a cimentar uma aliança anglo-americana. Acreditava que essa aliança era importante demais para se limitar a uma mera relação entre duas nações. Precisava ser a união de mentes, corações e almas. Roosevelt, por outro lado, não admitia a vulnerabilidade. Dessa maneira, o relacionamento entre os dois líderes foi desigual desde o início, mas pessoal do começo ao fim. Em agosto de 1941, a Grã-Bretanha claramente precisava dos Estados Unidos. Menos claro para muitos era o fato de a América também precisar da Grã-Bretanha, mas Roosevelt já estava trabalhando para deixar essa necessidade clara ao povo americano. “A melhor defesa imediata dos Estados Unidos”, disse em uma entrevista coletiva em 17 de dezembro de 1940, “é o sucesso da Grã-Bretanha em se defender”. Explicou que, “do ponto de vista egoísta da defesa americana... deveríamos fazer de tudo para ajudar o Império Britânico a se defender”. No entanto, a necessidade militar e política nunca bastou para Churchill nem para Roosevelt. Nessa crise sem precedentes que ameaçava engolfar o mundo inteiro, esses dois homens - em diferentes extensões - sentiam a necessidade de se tornar mais do que parceiros diplomáticos.

O primeiro dia da conferência entre Churchill e Roosevelt ocorrera a bordo de um navio americano. O segundo dia, domingo, começou com uma missa no navio britânico. O presidente foi transportado do *Augusta* ao *Prince of Wales* a bordo do destróier *McDougal*. Roosevelt caminhou dolorosamente pela prancha de embarque com a ajuda de Elliott. “Cada passo”, Churchill mais tarde escreveu, “lhe causava dor”. Foi recompensado, contudo, por uma missa tocante, que incluiu o hino inglês “Onward, Christian Soldiers” - adiante, soldados cristãos. Churchill verteu lágrimas abertamente. Roosevelt, como de costume, foi mais reservado, mas, de modo revelador, observou em particular a Elliott: “Se nada mais tivesse acontecido aqui, isso teria nos cimentado. ‘Onward, Christian Soldiers.’ Estamos seguindo adiante e prosseguiremos, com a ajuda de Deus”. Tanto Roosevelt quanto Churchill eram CEOs, cujo conceito de liderança ia muito além do nível da mera administração. Eles conheciam o poder dos símbolos e sabiam como utilizá-los e manipulá-los, seja o símbolo em questão uma bandeira, um hino nacional ou um cântico que se transformava em uma crença compartilhada.

Os símbolos nunca devem ser vazios

Líderes eficazes valorizam os símbolos e os utilizam com determinação e sem constrangimento. Os melhores símbolos - os que comunicam com mais intensidade - são simples, diretos e claros. Eles enfatizam valores que uma organização ou aliados têm em comum. Todos os grandes símbolos são ímãs, agregando uma equipe, lembrando as pessoas da unidade de seu propósito. Um símbolo não tem sentido a menos que seu significado seja compartilhado.

A Conferência do Atlântico foi muito mais do que um mero cerimonial. Apesar de os Estados Unidos ainda não estarem combatendo na guerra, os dois líderes elaboraram o Pacto do Atlântico, assinado no dia 14 de agosto de 1941 e que proclamava (nas palavras do pacto) “certos princípios em comum nas políticas nacionais dos respectivos países [dos líderes] sobre os quais fundamentam suas esperanças de um futuro melhor para o mundo”.

Liderando uma grande nação em uma guerra monumental, lutando para dominar forças enormes e atordoantes, Winston Churchill manteve um princípio acima de todos os outros: *independentemente do empreendimento que você liderar, o seu negócio é sempre um negócio de pessoas*. Os historiadores viriam a escrever sobre uma aliança entre o Reino Unido e os Estados Unidos, mas isso, Churchill sabia, era uma ilusão. A aliança foi, antes de tudo, uma parceria entre duas pessoas: Winston Churchill e Franklin Roosevelt. Liderar uma nação ao mesmo tempo em que se luta em uma guerra, como qualquer outro empreendimento de grande consequência é, antes de tudo, uma questão humana fundamentada em relacionamentos individuais.

A tarefa prioritária, Churchill acreditava, era identificar os parceiros que sua nação precisava e recrutá-los e conquistá-los. Só abordou os que tinham o poder para ajudar sua nação naquela época de necessidade e, em vez de pedir, definiu áreas de interesse comum e benefício em comum, dando início a um processo no qual os pronomes *você* e *eu* foram transformados em *nós*.

Churchill desenvolveu um relacionamento pessoal com seu principal parceiro, Roosevelt. Com ele, Churchill confrontou ameaças diretamente, sem jamais dourar a pílula da verdade ou evitar as más notícias, que eram abundantes. Apesar de ter construído uma aliança política e militar com base em algo que se aproximava de uma amizade pessoal, desenvolveu o hábito de sempre separar as questões de egos, de identificar o trabalho necessário para criar o bem comum e envolver-se de fato para realizar esse trabalho.

Churchill forjou um relacionamento pessoal não apenas com Roosevelt, mas também com seu próprio povo. Churchill foi um lendário orador, extremamente inspirador, mas a fonte de sua capacidade de convencer e influenciar não residia apenas em sua eloquência. Seus discursos mais inspiradores tinham bases firmes nos fatos. Quanto mais desalentador era o fato, mais inspirador era o discurso. Ele foi sempre franco - francamente inspirador.

Todos os líderes eficazes aceitam o risco, mas poucos líderes receberam o risco com mais entusiasmo do que Winston Churchill. No entanto, só o fez depois de se certificar de que as chances de vencer eram concretas e depois convenceu parceiros poderosos a compartilhar os riscos em buscas das recompensas que sem dúvida compensariam o empenho.

Adapte-se ao momento e ao local

*A mensagem do pôr do sol é tristeza; a mensagem do amanhecer é esperança.
Minha mocidade, 1930*

Cada um dos seis volumes da grandiosa obra de Winston Churchill, *Memórias da Segunda Guerra Mundial*, se inicia com uma epígrafe intitulada “Moral do trabalho”:

*Na Guerra: Determinação
Na Derrota: Resistência
Na Vitória: Magnanimidade
Na Paz: Boa Vontade*

Moral, no sentido da lição ou princípio ensinado por uma história ou um evento, decorrente dele ou nele contido, é uma palavra que aprendemos cedo na vida, quando os nossos pais e professores se esforçam para nos mostrar que o que lemos e vivenciamos têm um significado duradouro que vai além das palavras ou dos eventos de momentos específicos. Nenhuma experiência foi maior, mais complexa, mais caótica, mais destrutiva e mais horrível do que a Segunda Guerra Mundial e nenhum homem foi mais estreitamente associado a todo o seu desenrolar, da origem ao resultado, do que Winston Churchill. Sua volumosa história da guerra, ganhadora do Prêmio Nobel, foi escrita de um ponto de vista distintamente pessoal. Churchill conseguiu destilar da própria experiência da guerra uma moral que constitui uma valiosa fórmula de liderança e, em termos mais gerais, de vida.

As quatro partes da moral de Churchill se combinam para formar mais do que sua soma, ao implicar uma moral adicional. Ela é o ajuste do tom que você toca no momento e no local da execução.

Cada situação significativa com a qual deparamos demanda um tom diferente perfeitamente adequado a ela. Como toda moral profunda, a de Churchill é muito simples e ao mesmo tempo muito difícil. É difícil manter a determinação na guerra, com toda a sua dor, perda e terror. Reagir à derrota com resistência é ainda mais difícil, apesar de não mais difícil do que agir com magnanimidade em relação aos derrotados. O mais difícil talvez seja manter a boa vontade para preservar a paz quando se é abençoado com a paz.

"Cada situação significativa com a qual deparamos demanda um tom diferente perfeitamente adequado a ela."

Tudo isso é muito complicado. Porém, para um líder autêntico é essencial ajustar todas as decisões, pronunciamentos e ações às diferentes circunstâncias. A capacidade de fazer isso não apenas diferencia o líder autêntico dos incapazes de liderar com eficácia, como também o diferencia do mero ditador ou tirano. Enquanto um líder autêntico possui e exercita a capacidade de mudar e a capacidade de ajustar suas ações, processos mentais e decisões às diferentes demandas de variadas situações, o ditador ou tirano é em todos os momentos o que é, independente da situação. Sua personalidade, sua atitude e seus processos mentais e de tomada de decisão estão congelados em um único modo. Ele está sempre empenhado em forçar circunstâncias e outras pessoas a se conformar com a sua própria inflexibilidade em vez de adaptar sua vontade às circunstâncias e às outras pessoas.

Pessoas pequenas, observações casuais e trivialidades, muitas vezes, moldam as nossas vidas com mais intensidade do que os conselhos deliberados e solenes de grandes pessoas em momentos críticos.

Thoughts and Adventures, 1932

No caso de Winston Churchill, as mais memoráveis das quatro qualidades relacionadas em sua “moral” para sua história da Segunda Guerra Mundial foram as duas primeiras. Ele se apresentava ao povo britânico e às pessoas do mundo, independentemente de serem amigos, neutros ou inimigos, como um modelo de determinação, não apenas em seus discursos, mas também na política. Desde o primeiro dia da Segunda Guerra Mundial, não falava da mera sobrevivência, mas sempre da vitória, total e absoluta. Foi ainda no começo da

guerra, de 14 a 24 de janeiro de 1943, que Churchill e Roosevelt se encontraram em Casablanca, ainda no contestado campo de batalha do Norte da África, na época, e concordaram que a meta dos Aliados na guerra seria obter nada menos que a rendição incondicional de todas as potências do Eixo. A determinação, desse modo, era no sentido da vitória absoluta.

Era uma posição que vinha acompanhada de problemas. Apesar de proporcionar um direcionamento claro e prioritário para todos os que lutavam na guerra - e uma simplicidade tão completa é uma poderosa ferramenta de liderança -, a política de aderir à rendição incondicional excluía a possibilidade de um fim negociado para a guerra. Os críticos, como vários historiadores recentes, argumentam que, apesar de a política ter elevado o moral dos Aliados e concentrado o empenho Aliado, ela teve praticamente o mesmo efeito para o Eixo. Sem esperança de um acordo negociado, os alemães e japoneses foram encorajados a lutar até a morte na crença de que não tinham nada a perder. Vários escritores sugeriram que, se a política Aliada permitisse uma rendição condicional por parte das potências do Eixo, se permitisse algo menos que uma abjeta capitulação, a guerra poderia ter terminado antes. Na Europa, a opção de uma paz negociada poderia muito bem ter consolidado a determinação da substancial facção anti-Hitler no alto-comando alemão de derrubar o Führer para salvar parte da Alemanha. Deve ser lembrado que, na Guerra do Pacífico, o objetivo do Japão ao atacar Pearl Harbor em 7 de dezembro de 1941 foi forçar os Estados Unidos a negociar termos depois que sua frota foi destruída. Se os Aliados tivessem oferecido uma negociação cerca de três anos mais tarde, quando tinham a vantagem, é possível que a guerra nessa frente também tivesse chegado ao fim.

A perspectiva de um fim antecipado para todo o derramamento de sangue e sofrimento era um poderoso incentivo para conceder certas condições ao outro lado e terminar a guerra consideravelmente antes de uma vitória total. Bem ou mal, Churchill, Roosevelt e Stalin, compartilhavam a mesma determinação de não fazer isso, mas de persistir até que o Eixo concordasse em se render sem impor condições. A Alemanha se submeteu, em 7 a 8 de maio de 1945, mas não o Japão. No fim, depois de lançar duas bombas atômicas contra os japoneses, o sucessor de Roosevelt, Harry S. Truman, concedeu uma condição. Concordou em permitir que o Imperador Hirohito mantivesse o trono, com a estipulação de que sua autoridade fosse sujeita à do comandante supremo Aliado, o General Douglas MacArthur. Da mesma forma como alguns criticaram Churchill e os outros líderes por persistirem na doutrina de rendição incondicional, outros passaram a criticar Truman por permitir que Hirohito permanecesse como imperador do Japão. Muitos acreditavam que ele deveria não apenas ser

demovido como também processado como um criminoso de guerra.

O verdadeiro guia para a vida é fazer o que é certo.

Discurso, University of Huddersfield, West Yorkshire,
15 de outubro de 1951

A segunda qualidade, resistência na derrota, também foi amplamente demonstrada na carreira de Winston Churchill. Desde o início da guerra em 1939 até quase o fim de 1942, a experiência britânica consistiu predominantemente em uma série de derrotas. Churchill reagiu a cada uma delas com crescente oposição. Em 14 de julho de 1941, depois de resistir a meses de ataques aéreos devastadores em Londres e outras cidades na primeira Blitz, Churchill se dirigiu diretamente a Hitler e seus comparsas. “Vocês fazem o seu pior - e nós faremos o nosso melhor.” Outros líderes inspiradores também adotaram essa abordagem, é claro. No dia 23 de setembro de 1779, o navio de guerra britânico HMS *Serapis* se envolveu em um confronto com o USS *Bonhomme Richard* no Mar do Norte na Batalha de Flamborough Head. Quando o capitão do *Serapis* perguntou se o *Bonhomme Richard* estava pronto para se render, o Capitão John Paul Jones - uma figura que Churchill admirava muito - respondeu: “Eu ainda nem comecei a lutar.” De forma similar, Ulysses S. Grant, em sua Campanha Overland durante a Guerra Civil, sofreu uma derrota após a outra nas mãos de Robert E. Lee, respondendo a cada vez não com a retirada esperada, mas avançando ousadamente para o Sul. Como o General George S. Patton Jr. escreveu em seu caderno de campo: “Você só terá sido derrotado quando admitir isso. Portanto, não admita.”

Reduzir as perdas?

Alguns dizem que a prova mais clara de insanidade é fazer algo, fracassar e depois voltar a fazer a mesma coisa exatamente da mesma maneira. Por sua resistência diante da derrota, Churchill é lembrado como um herói. Na Batalha de Fredericksburg em dezembro de 1862 durante a Guerra Civil, o General Ambrose Burnside liderou 14 ataques contra a posição Confederada, sendo catastróficamente repelidos a cada vez. Por isso costuma ser lembrado como o pior comandante da Guerra Civil. A determinação e a resistência não requerem a repetição de táticas e estratégias que se provaram malsucedidas. Recuar, se reorganizar e se redirecionar - tudo isso pode ser feito sem desistir. Em qualquer esforço sempre chega a hora na qual o melhor caminho é reduzir as perdas. O objetivo disso, contudo, não é desistir, mas se manter no jogo, sobrevivendo para lutar mais um dia. Nunca confunda manobra com rendição. A determinação e a resistência não requerem insanidade.

As duas últimas máximas de sua moral são muito menos identificadas com o estilo de Churchill:

Na Vitória: Magnanimidade Na Paz: Boa Vontade

No entanto, esses dois aforismos constituíram parte de sua abordagem de liderança, a disposição e a capacidade de adaptar a política à situação. Depois que a Primeira Guerra Mundial chegou ao fim com o armistício, Churchill, como o Presidente Woodrow Wilson, favoreceu uma paz conciliativa em vez de punitiva. Churchill não propôs o exercício da magnanimidade só pela magnanimidade, mas porque reconhecia que seria melhor que uma Alemanha derrotada voltasse a se unir à família de nações como uma democracia pacífica, se fosse tratada com justiça e até piedade, do que uma Alemanha derrotada e punida, humilhada e financeiramente arruinada por um tratado implacável ressurgisse como uma nação vingativa. Como Wilson, Churchill esperava que a Grande Guerra trouxesse um fim à guerra. Um tratado magnânimo promoveria esse fim, ao passo que um tratado punitivo praticamente asseguraria outra guerra.

O juiz inescrutável e indeterminado cujos lábios decidirão as vidas de milhões.

Sobre Woodrow Wilson, de *The World Crisis*, 1923-31

Tragicamente, no fim, o Tratado de Versalhes foi persistentemente punitivo e criou na Alemanha o clima de vingança que Churchill temia. Excluído do governo britânico durante os anos 1930, Churchill dedicou a maior parte da década a uma campanha de discursos e artigos alertando o Parlamento e o povo sobre o perigo da ascensão de Hitler e do rearmamento da Alemanha. Apesar de o governo do Primeiro-Ministro Stanley Baldwin negar persistentemente a possibilidade de outra guerra e seguir, com teimosia, um caminho autodestrutivo de desarmamento, Churchill persistia em sua mensagem ao lembrar que a Alemanha era movida por um intenso sentimento de vingança. Com muito atraso, a Grã-Bretanha começou a se rearmar e se preparar para uma nova guerra, mas os anos perdidos ao ignorar obstinadamente a ameaça nazista tiveram um alto custo à nação em termos de sangue e riquezas.

"Para Churchill, a magnanimidade na vitória se relacionava estreitamente com a boa vontade na paz. Todas as pessoas que trabalharam com Winston Churchill, aliados políticos bem como adversários políticos, falaram de sua decência e ausência de malícia."

Quando a Segunda Guerra Mundial se aproximava do fim com a vitória Aliada, Churchill rogou que os erros do Tratado de Versalhes não fossem repetidos. Insistiu na rendição incondicional do Eixo, mas, quando isso foi obtido, defendeu conceder ao inimigo derrotado termos magnânimos para promover a reconstrução dos países do Eixo como autênticas democracias. Também foi um eloquente e entusiástico defensor do Plano Marshall na América pós-guerra, o enorme esquema de assistência financeira para permitir a recuperação de toda a Europa, tanto amigos quanto ex-inimigos (veja o Capítulo 25).

Como vimos no Capítulo 5, quando uma grande greve industrial ameaçava a produção na Primeira Guerra Mundial, o ministro das Munições Churchill se reuniu com o líder trabalhista David Kirkwood. Kirkwood tinha todas as razões para esperar um confronto difícil e irritadiço. Em vez disso, Churchill estabeleceu o tom do encontro sugerindo: “Vamos tomar uma xícara de chá e comer um pedaço de bolo juntos.” A reunião resultante pôs fim à guerra.

Todos os negócios dizem respeito a pessoas

Empresas nunca fazem negócios umas com as outras. São as pessoas que administram as empresas que fazem negócios umas com as outras. Todos os negócios se baseiam em relacionamentos humanos - pessoas conversando com outras pessoas, pessoas firmando acordos com outras pessoas e pessoas tratando umas às outras com justiça ou não. A linguagem dos negócios é dinheiro, é verdade, mas por trás dessa linguagem estão sentimentos, atitudes e outros frutos dos relacionamentos humanos. Não importa em que negócio você esteja - fabricar sapatos, desenvolver software ou prestar consultoria financeira -, o seu negócio diz respeito a pessoas. Você pode dizer que está em uma parceria com uma empresa, que vende a uma empresa ou compra de uma empresa. Você pode até ter uma empresa de negócios business-to-business. No fim das contas, entretanto, os seus clientes, compradores, parceiros, vendedores e concorrentes são pessoas, não empresas. E as pessoas, e não empresas desejam a boa vontade e em geral reagem a ela com boa vontade.

Para Churchill, a política externa em tempos de paz se fundamentava na mesma boa vontade que orientou seus relacionamentos tanto com colegas quanto com adversários políticos. Ele sabia que as nações não praticam a diplomacia com nações, mas que o líder de uma nação desenvolve um relacionamento com os líderes de outra e eles concordam em chamar a isso de diplomacia. Considere-se que a maior aliança da Segunda Guerra Mundial - talvez a maior aliança da história - tenha sido a dos Estados Unidos com a Grã-Bretanha. Na verdade, ela foi firmada, com base na iniciativa de Churchill, não entre duas nações nem mesmo entre dois governos, mas entre dois homens, Winston Churchill e Franklin D. Roosevelt. Esse grande relacionamento militar e político foi

iniciado, orientado e mantido pela boa vontade pessoal existente entre o primeiro-ministro e o presidente.

"[Churchill] sabia que as nações não praticam a diplomacia com nações, mas que o líder de uma nação desenvolve um relacionamento com os líderes de outra e eles concordam em chamar a isso de diplomacia."

Já ouvimos muitas vezes a expressão "São só negócios, não é nada pessoal" ou algo parecido. Na medida em que nos impede de agir com base em motivações de vingança pessoal, preconceito pessoal ou até afeição pessoal, ela é uma máxima bastante eficaz. Mas ela também pode ser seriamente enganosa. Em essência, todos os negócios - toda política, toda a diplomacia - são pessoais e os líderes mais eficazes são aqueles que sempre mantêm isso em mente.

A liderança eficaz requer um delicado equilíbrio entre inflexibilidade - uma coluna vertebral de ferro no que diz respeito a valores, ética e questões de identidade essencial - e adaptabilidade - a análise e a capacidade de adaptar a abordagem e a política ao momento, ao local e à situação. É esse tipo de flexibilidade que distingue um autêntico líder de um mero tirano.

Vença

*Vitória, vitória a qualquer custo, vitória apesar de todo o terror,
vitória por mais longo e árduo possa ter sido o caminho; porque
sem vitória não há sobrevivência.*

Discurso, Câmara dos Comuns, 13 de maio de 1940

Desde o início da Segunda Guerra Mundial, quando a Grã-Bretanha estava sendo espancada e acuada, sozinha contra o Eixo, e a maior parte do mundo considerava sua derrota e conquista somente uma questão de tempo - muito pouco tempo -, o Primeiro-Ministro Winston Churchill declarou o objetivo de guerra para a nação.

Era a vitória.

Aquilo foi um ato de pura audácia, no momento em que muitas pessoas no governo britânico falavam em como negociar a capitulação à Alemanha como alternativa à destruição. E foi ainda mais audaz devido ao modo como Churchill o apresentou - não como um sonho desesperado ou uma ostentação vazia, mas como um fato, nada mais e nada menos.

A vitória se tornou o tema da guerra de Churchill. Como o primeiro-ministro e o Presidente Franklin D. Roosevelt concordaram na Conferência de Casablanca em janeiro de 1943, a vitória significaria a rendição incondicional de todas as potências do Eixo. Não seriam feitas concessões e nenhum dos principais Aliados - na época os Estados Unidos, a Grã-Bretanha e a União Soviética - fariam uma paz separada. Todos lutariam, unidos, até a vitória total ser conquistada.

Com todos os perigos que os Aliados enfrentaram em uma guerra sem

precedentes em termos de escopo, a meta da vitória foi uma arma de importância singular. Penetrava as complexidades, eliminava toda ambiguidade e anulava qualquer ambivalência. O conceito de uma vitória incondicional não simplificava a Segunda Guerra Mundial, mas dava aos Aliados - a cada civil, a cada soldado - algo a que se apegar, uma base sólida, um propósito. Converse com qualquer americano ou bretão que sobreviveu à Segunda Guerra Mundial, seja soldado ou civil, e, mesmo falando de sofrimento, perda, medo e dor, e veja como também falam com nostalgia do que se chamou de a “boa guerra”. Ela é lembrada dessa forma por ter sido apresentada por Churchill e outros líderes Aliados como uma batalha da democracia contra a tirania, da civilização contra a barbárie, do bem contra o mal, e foi caracterizada - sobretudo por Churchill - não em termos negativos, como uma luta pela sobrevivência, mas em termos positivos, como um avanço na direção da vitória absoluta.

"A vitória se tornou o tema da guerra de Churchill... todos lutariam unidos."

Se nenhuma outra guerra americana do século XX é lembrada com sentimentos tão positivos é porque nenhuma foi tão clara e positivamente definida como a Segunda Guerra Mundial. Coreia, Vietnã, Iraque - todas essas guerras foram nebulosas, na melhor das hipóteses irresolutas, na medida em que foram combatidas para atingir objetivos limitados e, na pior das hipóteses, mal concebidos: na Coreia, uma guerra combatida com recursos inadequados temendo inflamar um conflito maior; no Vietnã, uma guerra civil interpretada como uma batalha pelo domínio global; no Iraque, a guerra errada com o inimigo errado no lugar errado. Nesses conflitos, foi impossível definir a vitória sem ambiguidade e ambivalência, de maneira que elas foram lutadas com estados de espírito mais ou menos desesperados, fadadas a serem custosas e inconclusivas e a deixar um legado de amargor e discórdia.

Para cada empreendimento, uma meta absoluta

Página 1, Capítulo 1 de *Introdução à liderança*: “Um líder define metas.” Se uma frase puder ser categorizada como *desnecessária*, aparentemente essa é a frase. A verdade é que *muitos* CEOs e gestores deixam de definir metas. Ou eles presumem que todos os membros da organização compartilham as mesmas metas implícitas ou eles não pensam muito a respeito. Mesmo os líderes que articulam um conjunto de metas gerais para seu empreendimento muitas vezes embarcam em programas, campanhas e projetos específicos sem definir metas específicas para eles. Cada viajante precisa de um destino e cada arqueiro precisa de um alvo. De modo similar, cada participante de um empreendimento coletivo precisa de uma meta, articulada sem ambiguidades e com um valor definido com eloquência. Se, para um determinado empreendimento, você considerar impossível criar uma meta nesses termos, abandone o projeto antes de comprometer quaisquer recursos

significativos. Por definição, ele está fadado ao fracasso.

Apesar de ser incrivelmente difícil de ser atingida na realidade da carne, sangue e ferro, a vitória era incrivelmente simples no conceito. Ela significava a derrota militar completa do inimigo, ponto final. Desse modo, como uma meta, ela era totalmente quantificável. Ela também era tão elementar que podia ser reduzida a um único símbolo - o famoso sinal de V de Vitória que foi visto por toda parte durante a guerra e que o próprio Churchill transformou em uma marca registrada pessoal, um cumprimento público e o reforço para seus discursos durante a guerra: dois dedos levantados formando a letra V.

A morte e o sofrimento serão nossos companheiros de jornada; a adversidade será nosso traje; a constância e a coragem, nossa única defesa. Devemos nos unir, devemos ser intrépidos, devemos ser inflexíveis.

Discurso, Câmara dos Comuns, 8 de outubro de 1940

A vitória também foi uma propriedade do povo. Churchill sempre buscou deixar isso claro. A vitória não era algo que *ele* queria, ou que o *rei* queria, ou que o *governo* queria. Era o que o *povo* precisava e exigia. Era o que o povo precisaria conquistar, arrancando-a com seu sangue, sacrifício, lágrimas e suor das garras da derrota e do domínio do inimigo. No dia 8 de maio de 1945, o Dia da Vitória na Europa, o dia em que a Alemanha se rendeu incondicionalmente, Churchill e outros membros do governo apareceram na sacada do Ministério da Saúde, em Londres. O que podia ser dito em um momento como esse, tão esperado, conquistado a tão duras penas, o momento da vitória absoluta? Winston Churchill sabia exatamente o que dizer:

"Assim que o primeiro-ministro proferiu as palavras 'Essa vitória é de vocês!' a multidão reunida na rua diante da sacada gritou de volta 'Não, ela é sua!' Foi o momento de liderança perfeito, o momento no qual líder e seguidores se revelam como um só no propósito e nos valores."

Deus abençoe todos vocês. Essa vitória é de vocês! É a vitória da causa da liberdade em todas as nações. Em toda a nossa longa história nunca vimos um dia mais grandioso que este. Todas as pessoas, homem ou mulher, deram o máximo de si. Todos sobreviveram à provação. Nem os longos anos, nem os perigos, nem os ferozes

ataques do inimigo, de modo algum enfraqueceram a determinação independente da nação britânica. Deus abençoe todos vocês.

Churchill deu a vitória àqueles a quem considerava seus proprietários por direito e eles, por sua vez, devolveram-na a ele. Assim que o primeiro-ministro disse as palavras “Essa vitória é de vocês!” a multidão reunida na rua diante da sacada gritou de volta “Não, ela é sua!” Foi o momento de liderança perfeito, o momento no qual líder e seguidores se revelam como um só no propósito e nos valores. Foi o ponto de equilíbrio que todo grande empreendimento busca atingir.

A *vitória*, por mais difícil que tenha sido na realidade, foi simples no conceito. Mas *vencer*, isso teria sido muito mais complicado, e por essa razão, na maioria de seus pronunciamentos públicos, nos grandes discursos nos tempos de guerra, Churchill enfatizou o conceito da vitória e manteve o tema de vencer em suspenso, uma discussão para outro dia.

Vencer era o que deveria ser feito *após* a vitória. À medida que a Segunda Guerra Mundial se aproximava do fim, as pessoas falavam em vencer a guerra sem perder a paz. Elas falavam com base em uma experiência trágica. A conclusão da Primeira Guerra Mundial fora uma vitória Aliada na guerra seguida de uma derrota Aliada na paz - o humilhante Tratado de Versalhes proporcionou solo fértil para o crescimento de uma ditadura belicosa. Tendo saído vitoriosos *nessa* guerra, Churchill e outros líderes Aliados resolveram vencer e conquistar *essa* paz.

Feche uma venda, crie um cliente

Um bom vendedor fecha uma venda. Um excelente vendedor cria um cliente. Não se limita a pegar o dinheiro do cliente, mas cria um relacionamento entre o cliente e a empresa, um relacionamento definido por uma série de vendas - diretamente com seu cliente e, pelo boca a boca, também com outros clientes. Fechar a venda é a *vitória*. Criar um cliente é *vencer*. A vitória é um evento, ao passo que vencer é um relacionamento.

Cada negócio - e toda liderança - é um negócio de vendas. Se você for um vendedor de sapatos, você vende sapatos. Se for um professor, você vende ideias. Se for um político, vende os benefícios da sua liderança. Qualquer vendedor pode mentir para fechar uma venda. Fazendo isso, ele cria uma vítima em vez de um cliente. O negócio dele está fadado ao fracasso. Se você quiser continuar no jogo e, melhor ainda, prosperar - vender mais sapatos, desenvolver alunos melhores, ascender a cargos maiores -, precisa fazer mais do que vender. Não importa o que esteja vendendo, você precisa criar clientes. Isso é vencer.

No entanto, era muito mais difícil definir precisamente o significado de

vencer do que foi para definir *vitória*. O grande complicador não era o inimigo derrotado, mas provinha dos Aliados triunfantes. Churchill estava entre os primeiros líderes ocidentais a reconhecer que Joseph Stalin, líder da União Soviética, pretendia arrebatar o máximo de controle que pudesse sobre o Leste Europeu, possivelmente com a mesma meta que Hitler: a eventual conquista do Ocidente. No início de 1945, Churchill se perguntou o que aconteceria quando o Comando de Bombardeiros da RAF concluísse a destruição da Alemanha: “O que ficará entre a neve branca da Rússia e as rochas brancas de Dover?” E, quando os soldados do Exército Vermelho entraram na Polônia, mais como conquistadores do que libertadores, Churchill observou ao amigo Sir John Colville: “Não tenho a mínima intenção de ser trapaceado pela Polônia, nem se isso nos levar à iminência da guerra com a Rússia.”

No final, não haveria uma verdadeira paz com a União Soviética, que, na Guerra Fria que se seguiu quase imediatamente à Segunda Guerra Mundial, não se limitou a se metamorfosear de aliado a inimigo, mas, de modo mais ambíguo, de aliado a ex-aliado. Enquanto apoiava os Estados Unidos em seu empenho de conter a expansão da esfera de influência soviética, a Grã-Bretanha - sob a liderança do Primeiro-Ministro Churchill, seguido de Clement Attlee (de julho de 1945 a outubro de 1951) e depois novamente de Churchill - também apoiava os esforços liderados pelos Estados Unidos para reconstruir a Europa. Esse programa, tendo o Plano Marshall como ponto central, se dedicou não apenas a reconstruir a infraestrutura material da Europa, tanto em nações Aliadas quanto inimigas, como também a recuperar sua estrutura econômica e política. A meta era criar um duradouro relacionamento, positivo, entre as nações do Continente, a Grã-Bretanha e os Estados Unidos, um relacionamento fundamentado em ideais democráticos. Dessa maneira, vencer foi em última instância definido como a recuperação física, econômica e política da Europa sobre uma base democrática. Como a estipulação democrática ia contra os interesses da União Soviética, a definição de vencer precisou ser ajustada para incluir a vitória na Guerra Fria. No decorrer do futuro próximo, isso significava conter a agressiva expansão do comunismo soviético. Ao impedir Stalin e seus sucessores de conquistar o controle da Europa, os criadores do Plano Marshall esperavam que em tempo (ninguém sabia quando), o sucesso da democracia seria o suficiente para derrotar totalmente o comunismo, sem recorrer a uma guerra mundial apocalíptica. E, num mundo armado com armas nucleares, a Guerra Fria poderia ser restringida, muitas vezes constricta de modo frustrante, uma espécie de sombra do conflito totalmente diferente da inequívoca “boa guerra” que a precedeu.

Um homem pugnaz... Um homem ao mesmo tempo calejado, ardiloso e dissimulado.

Sobre Joseph Stalin, citado em *Winston Churchill*, de Piers Brendon, 1984

Em um famoso discurso apresentado a uma plateia no minúsculo Westminster College em Fulton, Missouri, no dia 5 de março de 1946, Churchill evocou uma soturna imagem da Europa da Guerra Fria:

Uma sombra caiu sobre o panorama tão recentemente iluminado pela vitória Aliada. Ninguém sabe o que a Rússia Soviética e sua organização internacional comunista pretendem fazer no futuro próximo ou quais são os limites, se existirem, às suas tendências expansionistas e proselitistas... De Stettin, no Báltico, a Trieste, no Adriático, uma cortina de ferro caiu sobre o Continente. Por trás dessa linha estão todas as capitais dos antigos Estados da Europa Central e do Leste Europeu. Varsóvia, Berlim, Praga, Viena, Budapeste, Belgrado, Bucareste e Sofia, todas essas famosas cidades e a população ao seu redor residem no que devo chamar de a esfera soviética e todos estão sujeitos, de uma maneira ou de outra, não apenas à influência soviética, mas a uma extremamente alta e, em muitos casos, crescente medida de controle de Moscou.

Apesar do tom soturno, Churchill não pensou em um momento sequer em abandonar a meta de vencer a paz. “Não acredito que a Rússia Soviética deseje a guerra”, ele explicou. “O que eles desejam são os frutos da guerra e a expansão indeterminada de seu poder e doutrinas.” Esse desejo, claramente, precisaria ser refreado pelas nações democráticas, mas não por meio da guerra: “Precisamos considerar aqui hoje, enquanto ainda temos tempo... a permanente prevenção da guerra e o estabelecimento de condições de liberdade e democracia de modo mais rápido possível em todos os países.” E isso também não poderia ser combatido por “uma política de apaziguamento”. Não, Churchill explicou: “O que precisamos é de um acordo e, quanto mais for adiado, mais difícil será e maiores os perigos se tornarão.”

Na ausência da guerra, por um lado, e do apaziguamento, pelo outro - duas opções que certamente resultariam na perda da paz -, Churchill esboçou um terceiro caminho:

Do que tenho visto dos nossos amigos russos e Aliados durante a

guerra, estou convencido de que não há nada que eles mais admiram do que a força e não há nada pelo qual eles têm menos respeito do que a fraqueza, sobretudo a fraqueza militar. Por essa razão, a velha doutrina de um equilíbrio de poder é infundada. Não podemos nos dar ao luxo, se pudermos evitar, de trabalhar com margens estreitas, oferecendo tentações a um julgamento de força. Se as democracias ocidentais se unirem em uma estrita observância dos princípios do Pacto das Nações Unidas, sua influência para ampliar esses princípios será imensa e talvez ninguém as perturbará. Se, no entanto, elas se dividirem ou vacilarem em seu dever e se permitirmos que esses importantíssimos anos se esvaíam, então de fato uma catástrofe oprimirá a todos nós.

Dito isso, passou a recitar as duras lições da experiência:

Na última vez eu pressenti tudo isso e clamei aos brados aos meus próprios conterrâneos e ao mundo, mas ninguém prestou atenção. Até o ano 1933, ou até 1935, a Alemanha poderia ter sido salva do terrível destino que a dominou e poderíamos ter sido poupados das misérias que Hitler desencadeou sobre a humanidade. Nunca houve uma guerra em toda a história mais fácil de ser impedida por uma ação em tempo hábil do que a que acabou de desolar áreas tão extensas do globo. Acredito que ela poderia ter sido impedida sem um único tiro e a Alemanha poderia ser poderosa, próspera e honrada hoje; mas ninguém escutou e, um a um, fomos todos sugados naquele terrível redemoinho. Certamente não devemos permitir que isso aconteça de novo. Isso só pode ser realizado chegando agora, em 1946, a um bom entendimento de todos os pontos com a Rússia sob a autoridade geral da Organização das Nações Unidas e pela manutenção desse bom entendimento ao longo de muitos anos pacíficos, sustentados por toda a força do mundo anglófono e todas as suas relações. Esta é a solução que eu respeitosamente lhes ofereço neste discurso ao qual intitulei “As origens da paz”.

Após a vitória era necessário vencer e, no complexo, quase angustiador, mundo pós-guerra, vencer era de fato difícil, porém essencial, e de modo algum impossível.

A estratégia de Churchill para vencer era criar um relacionamento permanente entre as nações democráticas, fundamentado nos valores

ideológicos, morais e políticos em comum e no comprometimento específico com a manutenção da força militar. A ideologia manteria unidas as nações democráticas e sua força militar combinada serviria como um impeditivo à agressão soviética. Na Guerra Fria, vencer para conquistar a paz, de modo paradoxal, demandava manter a ameaça da guerra. Foi um caminho difícil que Churchill delineou em Fulton, Missouri - em alguns aspectos ainda mais difícil do que o caminho do sangue, sacrifício, lágrimas e suor que delineara em Londres durante a Blitz -, mas a meta ia além da vitória em si. Era *vencer*, vencer para conquistar a paz do mundo. Era a única meta que daria um sentido duradouro à vitória. Era a meta da própria civilização.

A meta de qualquer empreendimento é vencer, o que significa criar um ambiente de relacionamentos que sustentam e ajudam no progresso da organização. Vencer não é sinônimo de vitória. A vitória é um evento necessário para vencer; no entanto, vencer não é um *evento* no tempo, mas um *relacionamento* entre o seu empreendimento e o mundo, que inclui clientes, parceiros, investidores, colegas e concorrentes. Um conceito simples, direto e claro, a vitória pode ser um poderoso motivador de sucesso em uma empreitada, projeto ou campanha particular, mas a criação de uma organização de sucesso requer que o conceito normalmente simples de vitória seja subordinado ao conceito normalmente mais complexo de vencer. Cada vitória individual deve contribuir para a criação de relacionamentos lucrativos. Essa é a estratégia vencedora, a estratégia do sucesso sustentável.

Bibliografia

A seleção a seguir de uma verdadeira biblioteca de obras dedicadas a Winston Churchill inclui as fontes para este livro bem como sugestões para leitura adicional.

Bardens, Dennis. *Churchill in Parliament*. Nova York: A. S. Barnes, 1969.

Bartlett, John, Justin Kaplan ed. *Bartlett's Familiar Quotations*. 16. ed. Boston: Little, Brown and Company, 1992.

Best, Geoffrey. *Churchill: A Study in Greatness*. Nova York: Hambleton and London, 2001.

Blake, Robert e William Roger Louis, eds. *Churchill*. Nova York: W. W. Norton, 1993.

- Bonham Carter, Violet. *Winston Churchill: An Intimate Portrait*. Nova York: Har-court, Brace, and World, 1965.
- Brendon, Piers. *Winston Churchill*. Londres: Seeker & Warburg, 1984.
- Bullock, Alan, ed. *Blood, Toil, Tears and Sweat: The Speeches of Winston Churchill*. Boston: Houghton Mifflin, 1989.
- Churchill, Winston S. *Great Contemporaries*. Londres: Thornton Butterworth, 1937.
- Churchill, Winston S. *Minha mocidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1967.
- Churchill, Winston S. *The River War*. Londres: Longmans, Green, 1899.
- Churchill, Winston S. *Memórias da Segunda Guerra Mundial*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.
- Churchill, Winston S. *The Story of the Malakand Field Force: An Episode of Frontier War*. Nova York: W. W. Norton, 1989.
- Churchill, Winston S. *Thoughts and Adventures*. Londres: Thornton Butterworth, 1932.
- Churchill, Winston S. *The World Crisis, 1911-1918*. 2 vols. Londres: Oldhams Press, 1938.
- Churchill, Winston S. *Uma história dos povos de língua inglesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.
- Churchill, Winston S. *While England Slept: A Survey of World Affairs, 1932-1938*. Nova York: G. P. Putnam's Sons, 1938.
- Churchill, Winston S. *His Father's Son: The Life of Randolph Churchill*. Londres: Weidenfeld and Nicholson, 1996.
- Churchill, Winston S. (neto), ed. *Jamais ceder! Os melhores discursos de Winston Churchill*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- Colville, John Rupert. *Winston Churchill and His Inner Circle*. Nova York: Wyndham Books, 1981.
- Eade, Charles, ed. *Churchill by His Contemporaries*. Nova York: Simon and Schuster, 1954.
- Eden, Guy. *Portrait of Churchill*. Londres: Hutchinson, 1950.
- Finlay, Stuart. *What Would Churchill Do? Business Advice from the Man Who Saved the World*. s.l: Manor Publishing, 2008.
- Gilbert, Martin, *Churchill: A Life*. Nova York: Henry Holt, 1991.
- Gilbert, Martin, ed. *The Churchill War Papers*. 3 vols. Nova York: W. W. Norton, 1993-2000.
- Halle, Kay. *Irrepressible Churchill: Stories, Sayings and Impressions of Winston Churchill*. Cleveland: World Publishing, 1966.
- Hayward, Steven F. *Churchill on Leadership: Executive Success in the Face of Adversity*. Nova York: Random House, 1997.

- James, Robert Rhodes. *Churchill. A Study in Failure, 1900-1939*. Nova York: World, 1970.
- Jenkins, Roy. *Churchill: A Biography*. Nova York: Penguin, 2001.
- Keegan, John. *Winston Churchill*. Nova York: Viking, 2002.
- Kimball, Warren F. *Forged in War: Roosevelt, Churchill, and the Second World War*. Chicago: Ivan Dee, 1997.
- Kimball, Warren F., ed. *Churchill and Roosevelt. The Complete Correspondence*. 3 vols. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984.
- Lukacs, John. *Churchill: visionário, estadista, historiador*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- Manchester, William. *The Last Lion: Winston Spencer Churchill*. 2 vols. Boston: Little, Brown, 1983-88.
- Marchant, James (org.) *Winston Spencer Churchill: Servant of Crown and Commonwealth*. Londres: Cassell, 1954.
- Martin, John. *Downing Street: The War Years*. Londres: Bloomsbury, 1991.
- Moran, Lord. *Churchill, Taken from the Diaries of Lord Moran: The Struggle for Survival, 1940-1965*. Boston: Houghton Mifflin, 1966.
- Morgan, Ted. *Churchill: Young Man in a Hurry, 1874-1915*. Nova York: Simon and Schuster, 1983.
- Soames, Mary (org.) *Winston and Clementine: The Personal Letters of the Churchills*. Boston: Houghton Mifflin, 1999.
- Stafford, David. *Roosevelt and Churchill: Men of Secrets*. Woodstock, N.Y.: Overlook Press, 2000.
- Stansky, Peter. *Churchill: A Profile*. Nova York: Hill and Wang, 1973.
- Sutcliffe, J. A. (org.) *The Sayings of Winston Churchill*. Londres: Duckworth, 1992.
- Tucker, Spencer C., ed. "Dardanelles Campaign." *The European Powers in the First World War: An Encyclopedia*. New York: Garland, 1996.